

THINK TANK INITIATIVE

**INFORME VISITAS A CENTROS DE ESTUDIOS DE HONDURAS,
GUATEMALA, PARAGUAY, PERÚ Y BOLIVIA.**

Consultor: Eugenio Rivera Urrutia

Fecha: 20 de abril 2010

INDICE

Introducción

- a. Informe de viaje
- b. Consideraciones generales

Informe pormenorizado sobre centros visitados.

HONDURAS

- 1. Foundation for Investment and Development of Exports – FIDE/CIPRES).
- 2. Foro Social de Deuda Externa Y Desarrollo de Honduras – FOSDEH.

GUATEMALA

- 3. Asociación de Investigación y Estudios Sociales – ASIES.
- 4. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Rafael Landívar – IDIES/URL.

PARAGUAY

- 5. Instituto Desarrollo (ID).
- 6. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).

PERÚ

- 7. Grupo de Análisis Para El Desarrollo (GRADE)
- 8. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
- 9. Instituto de Estudios Peruanos (IEP)

BOLIVIA

10. Fundación Milenio.
11. Fundación ARU
12. Institute for Advanced Development Studies (INESAD)
13. Instituto de Investigaciones Socio Económicas (IISEC)

Introducción.

a. Informe de viaje.

Las visitas institucionales a Honduras Guatemala y el Paraguay, en el marco de la selección de propuestas para la Iniciativa Think Tank (TTI), se realizaron primero en el período comprendido entre el 21 de febrero y el 3 de marzo de 2010 y luego entre el 8 y jueves 11 de marzo. En Honduras (21/2 a 23/2) participé en la visita y evaluación de FIDE, en este caso integrando el grupo con A. Cicioni (IDRC-Montevideo), A. Rius (IDRC-Montevideo), E. Rodríguez (IDRC-Ottawa), S. Bona (IDRC-Montevideo) y F. Porta (consultor). Posteriormente, luego de la primera visita, el grupo se separó. E. Rodríguez y F. Porta partieron a El Salvador mientras que A. Cicioni y yo permanecemos en Honduras para visitar el FOSDEH (23/2 y 24/2). En el primer día de la visita, fuimos acompañados por A. Rius, quien luego se separó de la misión. En Guatemala (24/2 al 3/3) participé en la visita y evaluación de ASIES e IDIES, junto a A. Cicone. Posteriormente, entre los días 8/3 y 11/3, junto con A. Cicone, visitamos las instituciones paraguayas Instituto Desarrollo y CADEP. Finalmente en Perú, junto con A. Cicone, finalicé esta primera fase de la misión con la visita entre los días 15 y 19 de marzo de GRADE y CIUP en Lima/ Perú. En todos los casos, se llenaron los cuestionarios con el Director Ejecutivo, los miembros de la Junta Directiva y las personas indicadas como referencias; asimismo, se realizaron otras entrevistas con personal de las instituciones. Los días viernes 19 y lunes 22 de marzo finalizó la visita al Perú con las entrevistas realizadas en el Instituto de Estudios Peruanos (IEP). El mismo día lunes junto con A. Cicone, viajamos a Bolivia donde permanecemos hasta el viernes 2 de abril. En este país visitamos las fundaciones Milenio, ARU, INESAD y el IISEC.

Este primer informe va en idioma castellano. La versión final será entregada en inglés el 22 de abril, ocho días antes de lo exigido por el contrato de consultoría.

b. Consideraciones generales.

La visita a 5 países distintos dejó en evidencia algo esperable, pero que es indispensable reiterar. Los centros seleccionados reflejan con frecuencia el desarrollo intelectual y académico global de los diferentes países. En tal sentido, las posibilidades de realizar comparaciones, entre entidades de diferentes países, es extremadamente limitada.

El análisis de la producción intelectual de los centros deja en evidencia la necesidad de distinguir entre diferentes categorías. Existe un primer tipo de centro, cuya producción principal son trabajos que analizan problemas de diversa naturaleza, carecen de investigación original y están orientados a influir directamente sobre la opinión pública más amplia y se caracterizan por buscar incidir a través del debate público. Sus medios son la publicación de libros, de informes y la presencia continua en los medios de comunicación, ya sea a través de columnas en los diarios o Blogs. Los miembros de estos centros son, además, continuamente buscados por los medios de comunicación para ser entrevistados.

Un segundo tipo de centro, se caracteriza por priorizar el desarrollo de estudios que implican generación y procesamiento de datos nuevos, la aplicación de metodologías de investigación sofisticadas y se orientan a la producción de informes para organismos gubernamentales nacionales e internacionales. En general tienen una baja visibilidad mediática, tienden a evitar el contacto con la prensa. Su incidencia tiene lugar a través de relaciones directas con las autoridades o sus equipos técnicos.

Una segunda distinción clara tiene que ver con lo que se podría denominar el ciclo de vida de los centros de investigación. Es posible identificar centros de relativa reciente fundación, constituidos por un grupo muy pequeño de investigadores, que trabajan en condiciones precarias con un desarrollo organizacional incipiente. Por otra parte, existen centros con una larga existencia, que cuentan con una infraestructura desarrollada, poseen inmuebles importantes, tiene una producción intelectual apreciable y cuentan con un grupo grande investigadores.

El primer tipo de centro, parece constituir un nodo de una red de profesionales unidos por una disciplina o por pertenecer a una generación, que busca darle expresión institucional a esa red. Enfrentan los difíciles desafíos de construir una institucionalidad básica y de superar un liderazgo excesivamente basado en una persona. Por delante, tienen la tarea de construir una reputación, hacerse conocido por las distintas fuentes de financiamiento y establecer relaciones que aseguren flujos de recursos que les permita desarrollar su propia agenda. El segundo tipo alude a instituciones consolidadas que tienen una larga y respetada trayectoria intelectual y cuentan, con frecuencia con miembros que han tenido una gran figuración pública.

Estas diferencias implican, según este consultor, demandas diferenciadas a la TTI. Respecto de los primeros, la TTI debe contribuir a la generación de estructuras básicas de gobernabilidad y funcionamiento y probablemente al apoyo para optimizar su acceso a recursos financieros. Para los segundo, la experiencia acumulada es esta misión sugiere, en cambio, que la TTI debería contribuir a superar el nivel de organización alcanzado que habiendo permitido alcanzar una alta producción intelectual, de no permitir identificar los nuevos derroteros de desarrollo puede condenar a las instituciones a un cierto estancamiento que termine afectando los esfuerzos para lograr un salto en la calidad de su producción científica, su capacidad de influencia y el acceso a recursos más favorables para desarrollar su propia agenda de investigación.

Una tercera distinción se refiere a la que se establece entre centros independientes y aquellos vinculados a universidades. Los primeros, se caracterizan por depender exclusivamente de los recursos que pueden generar, principalmente, a través del financiamiento vinculado a proyectos. Los centros universitarios, cuentan con recursos para financiar una pequeña planta de investigadores, aún cuando deben destinar tiempo para la docencia. Los centros independientes están expuestos a un sistema de incentivos inevitable: quién no consigue recursos no tiene ingresos. En este contexto, aparece el investigador emprendedor, que desarrolla una gran capacidad para generar recursos. Es por esta razón, que si estos centros logran subsistir la fase inicial, muestran al cabo de cierto tiempo un crecimiento sorprendente. Los centros universitarios, en cambio, responden a un sistema de incentivos diferente. La consecución o no de un proyecto no afecta significativamente el ingreso. Puede permitir acceder a un sobresueldo, a veces importante y representa la posibilidad de financiar actividades campo y eventualmente de equipos. Por esta razón, los centros universitarios tienen una mayor estabilidad, pero al menos en los casos visitados no experimentan procesos de crecimiento explosivo.

Con los centros universitarios se genera una paradoja. Es posible pensar, que contar con un paraguas como es una universidad, en que existen recursos humanos financiados es la base ideal para el desarrollo de la investigación. No obstante, como se ha señalado, en un contexto en que no hay apoyo gubernamental, estos centros no presentan crecimientos importantes. Clave parece ser la estructuración de un sistema de incentivos

que premie de forma más significativa la consecución de recursos y que genere mecanismos de premios materiales al desarrollo de la investigación científica pura o teórica y la publicación en revistas de prestigio internacional y nacional.

Finalmente una pequeña nota respecto de las modalidades de gobernabilidad de los centros independientes. Aún cuando se observaron mecanismos variados, dos sistemas destacan en esta visita. Por una parte, centros de pensamiento dirigidos por los fundadores de la institución o parte de ellos. En este caso, dichos personeros asumen las tareas de dirección y, a veces, las responsabilidades salariales respecto de los investigadores. En este modelo, los investigadores no participan de manera decisiva en la conducción de la institución y sólo de manera limitada en la consecución de recursos. Estas instituciones son a menudo instituciones que se encuentran en una fase que se podría denominar intermedia en su ciclo de vida. Una segunda modalidad es aquella en que la dirección de la institución es asumida por los propios investigadores. En este caso, los investigadores son responsables de la generación de recursos. Se trata de instituciones en que sus fundadores, ya sea por razones de edad u otros compromisos se han ido alejando de la institución. Llama la atención que ésta modalidad se da entre instituciones que comienzan su operación.

1. Foundation for Investment and Development of Exports – FIDE/CIPRES).

1.1. Socio Political Context

FIDE, fundación privada sin fines de lucro, fue fundada en marzo de 1984 en el marco de la aplicación de las reformas estructurales impulsadas por los organismos financieros internacionales, destinadas a resolver el grave endeudamiento que afectaba a las economías de América Latina. Aún cuando, la gravedad de la situación de Honduras distaba mucho de la que afectaba a los países más endeudados de la región, los problemas eran significativos. En este contexto, en varios países centroamericanos USAID impulsó y financió la fundación de entidades orientadas a la promoción de las exportaciones para aprovechar las oportunidades que abría el mercado internacional, en particular el de los Estados Unidos. La entidad creada en Honduras con estos fines fue FIDE. Ella ha gozado y goza de amplio respaldo en Honduras, cuestión que en su fundación se expresó, en la rápida aprobación de su personalidad jurídica (dos meses). En el año 2004, USAID concordó con el FIDE un nuevo programa de cooperación destinado a realizar una serie de estudios tendientes a facilitar el cumplimiento de los compromisos asumidos por el país al incorporarse al CAFTA. En este contexto, FIDE creó el CIPRES como unidad encargada de desarrollar y contratar dichos estudios.

Honduras es uno de los países menos desarrollados de Centroamérica. El país está profundamente afectado por los eventos políticos del 28 de junio de 2009, en que el presidente constitucional fue despojado de su investidura y expulsado del país. A raíz de la instalación de un nuevo gobierno, considerado de facto por la Organización de Estados Americanos, el país vio profundamente afectadas sus relaciones internacionales sufriendo, además, la suspensión de la asistencia financiera. FIDE fue, también, afectado por esta situación.

La elección de José Lobos como nuevo Presidente de la República y la instalación de un gobierno de integración nacional, que incluye personeros de los diversos partidos y personalidades que estuvieron a favor y en contra de la deposición del Gobierno de Zelaya, ha tenido como consecuencia el inicio de la reincorporación de Honduras a la comunidad internacional. Es así que países como los Estados Unidos, Guatemala y Costa Rica han reconocido al nuevo presidente y se espera que en los próximos meses se restablezca la normalidad en las relaciones internacionales. Contribuirá a este fin la instalación de una comisión compuesta por personalidades internacionales y nacionales que tiene como tarea la investigación de las causas de los sucesos del 28 de junio del 2009.

Honduras dispone de fuentes de información estadísticas de creciente calidad. El Instituto Nacional de Estadísticas, el Banco Central y el Ministerio de Finanzas contribuyen en este campo. El acceso a la información general es adecuado, aún cuando información más específica y desagregada puede resultar más difícil de obtener. Algunos analistas han señalado que durante el Gobierno de Zelaya hubo manipulación de las cifras relativas a la pobreza, lo que provocó una relativa deslegitimación del principal órgano de producción de estadísticas del país. Del mismo modo, el INE ha empezado a cobrar por el acceso a las bases datos de las encuestas de hogares.

La investigación académica tiene un desarrollo muy precario en Honduras. Las universidades no realizan trabajos que puedan servir de base para la formulación de políticas públicas de calidad. Al mismo tiempo, consideradas las condiciones del país, es muy difícil para un instituto de investigaciones sobrevivir. Requiere una tremenda vocación de servicio público, una amplia capacidad emprendedora y un gran compromiso con el desarrollo nacional.

1.2 Research Quality

FIDE no es una institución orientada a la investigación, pese a que antes de la creación de CIPRES, desarrolló algunas actividades de esa naturaleza. Se trata en realidad de una entidad orientada a la promoción de las exportaciones hondureñas y al impulso de las inversiones nacionales y extranjeras. Opera además como oficina ejecutora de programas de asistencia técnica al gobierno de Honduras desarrolladas por el Banco Mundial y el BID. El programa de la AID que creó el CIPRES en el año 2005, tenía una orientación parecida: financiar estudios para implementar el CAFTA.

Ello queda en evidencia en que el tipo de estudios financiados (telecomunicaciones, energía, infraestructura) fueron similares a los desarrollados en otros países de la región en el contexto de los requerimientos de apertura de las industrias mencionadas. Una condición generalizada para la firma del CAFTA fue, sino la privatización de las empresas públicas, la autorización a empresas internacionales de operar en telecomunicaciones y otras industrias, campos en los cuales la actividad estatal era dominante.

Según la directora ejecutiva del FIDE, los recursos aportados por USAID a partir del 2005 representaban una oportunidad para desarrollar, en esa institución, capacidades significativas de investigación. En ese contexto es que debe entenderse la creación de CIPRES.

No obstante, los principales estudios fueron contratados con consultores externos que no se tradujeron en la formación de investigadores de CIPRES, en esos campos. En ese sentido, el equipo que visitó la institución concluyó que esos estudios fueron definidos por la agencia donante y no reflejaban un programa de investigaciones del FIDE/CIPRES.

Se observa otro grupo de estudios sobre determinantes de crecimiento económico, la coyuntura económica y la política económica que reflejaba un interés más propio del FIDE. Aunque se trata de estudios relativamente heterogéneos, hay algunos de calidad. Lamentablemente, los profesionales que realizaron ese estudio no permanecieron en la institución. Ello fue resultado, parcial, de la suspensión del financiamiento externo. No obstante, como se manifestó explícitamente en las conversaciones con la dirección ejecutiva y el directorio, influyó en esta decisión la menor prioridad que las autoridades del FIDE asignaron al CIPRES en comparación con las actividades tradicionales de la institución.

Por otra parte, no se constata interés en la publicación de esos estudios en revistas académicas. Tampoco se observa una estrategia de investigación clara.

1.3 Organizational Performance

FIDE tiene 34 empleados. En la actualidad, el CIPRES tiene una existencia muy precaria (la persona de referencia incluso señaló que la unidad no existía). La única investigadora que permanece en la institución tiene sólo medio tiempo y cuenta con dos asistentes de investigación con la misma dedicación. Esta situación refleja el término del programa de la AID, que dio origen a CIPRES. No obstante, pareciera que CIPRES se limitó a contratar estudios y parece no haber tenido nunca una dinámica propia. A lo largo de los 5 años de existencia, no parece haber habido más de dos investigadores simultáneos. A mediados del año 2009 terminaba la ejecución del programa, pero por los problemas políticos del 28 de junio, se interrumpieron las negociaciones de renovación, pese a que, según los entrevistados, las negociaciones marchaban satisfactoriamente. En estas circunstancias se tuvo que reducir el personal. Es opinión de este consultor

(compartida por los otros miembros de la misión) que no parece haber existido disposición de parte de FIDE a proteger el equipo, al detenerse el flujo de recursos de la AID.

1.4 Policy Linkages

FIDE demuestra una amplia red de relaciones. Destaca en primer lugar su estrecha relación con el Consejo de la Empresas Privada de Honduras (COHEP). Incluso se puede señalar como un riesgo su excesiva cercanía a las organizaciones del sector privado. Según manifestó uno de sus directores, en algún momento se pensó transformar al FIDE en el thinktank del COHEP. No están claras las razones que llevaron a no considerar esta posibilidad. Es probable que haya jugado un rol el que esa decisión podría haber limitado el acceso a financiamiento.

En las entrevistas se consultó respecto de las posibilidades del FIDE de acceder a financiamiento de la empresa privada de Honduras. Llamó la atención, la taxativa opinión de que ello era imposible por la baja preocupación y disposición de los empresarios hondureños, para preocuparse de los problemas públicos. No obstante, la cercanía del FIDE al COHEP es muy importante. Los asociados al FIDE han desempeñado importantes funciones en el COHEP.

En el Gobierno del Presidente Maduro(2002 – 2006), siete de sus asociados ocuparon cargos ministeriales. Tiene una buena red de relaciones en el gobierno y en el Congreso. Probablemente debido a estas vinculaciones, el FIDE ha sido organismo ejecutor de proyectos del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo. Respecto del nuevo gobierno, las relaciones son también importantes.

No obstante estas buenas relaciones, fue reiterada la opinión de la directora ejecutiva y de los miembros del directorio, que sus propuestas son poco escuchadas. Como prueba de esta situación se dieron como ejemplo, la poca receptividad demostrada respecto de los estudios de telecomunicaciones, energía y salarios de profesores y empleados públicos. En este último caso se enfatizaba la alta participación de los salarios en el gasto total.

1.5 Organizational Motivation

La directora ejecutiva de FIDE es una líder muy motivada. Lo mismo se puede decir de su Consejo Directivo. No obstante, dicha motivación está orientada a lo que son las actividades tradicionales de FIDE: la promoción de las exportaciones y las inversiones. En CIPRES tampoco se constató la existencia de una gran motivación para desarrollar un Think tank. Quién pareció tener más interés fue un investigador que hace más de medio año trabaja en el Banco Centroamericano de Integración Económica. Cabe considerar que CIPRES contó con importantes recursos provenientes de la AID y sin embargo, luego de 5 años nada parece haber quedado como herencia de esa experiencia. Más aún, no se percibió una real valoración de las investigaciones como base al debate de la política pública.

1.6 Observations and Recommendations

Honduras tiene un gran espacio para el desarrollo de centros de pensamiento. Aún cuando el entorno legislativo no es especialmente favorable para su creación y desarrollo, la precariedad del Ejecutivo y la falta de apoyo técnico del Congreso generan un amplio espacio de incidencia. El desarrollo de centros de pensamiento de alta calidad es una condición sine qua non para el desarrollo del país y su economía. Pese a estas oportunidades, no se constató en FIDE la voluntad para construir un verdadero think tank. No queda claro tampoco, de dónde provendrían los recursos que la TTI debería complementar. Los actuales recursos destinados a la investigación de CIPRES son muy reducidos. Esto constituye un riesgo considerable. No existe una visión estratégica. Tampoco una priorización temática (su presunta vocación macroeconómica resulta muy general). Los diversos programas con financiamiento internacional que ejecuta el FIDE para el gobierno, que incluyen diversos temas relevantes, no han tenido impacto en la creación de un acervo intelectual para el desarrollo de un Thinktank.

Lo requerido para desarrollar un centro de pensamiento trasciende con creces el eventual aporte del TTI. Por tanto no se recomienda la incorporación del FIDE/CIPRES a la TTI.

Se debería explorar en un primer momento la posibilidad de que FIDE/CIPRES presente un proyecto de estudio a los programas normales del IDRC.

Persons Contacted

1. Licenciado José Arturo Alvarado, President/Chair
2. Ms. Vilma Sierra de Fonseca, Executive President
3. Antonio Young, Vicepresidente Ejecutivo
4. Ms. Teresa Deras, CIPRES' Technical Coordinator
5. Ana Gutiérrez, asistente de investigación.
6. Pablo Flores, funcionario Banco Centroamericano de Integración, antiguo colaborador de CIPRES
7. Ingeniero Leonel Bendeck, Director
8. Doctor Richard Zablah, Director
9. José Toribio Aguilera, Congressman. Chair of the Competitiveness, Follow-up and Control, and Finance and Banking Commissions National Congress of Honduras.
10. Rosalina Cobos, encargada de proyección institucional e imagen corporativa de FIDE.
11. Juan Pablo Carías, encargado de comunicaciones de FIDE.
12. Santiago Herrera, coordinador Programa Nacional de Competitividad
13. Maydelline Rivera, Coordinadora técnica calidad, Programa Nacional de Competitividad.
- 14.** Arturo Chávez, ex coordinador programa BID de apoyo a empresas y comercio y actual encargado programa danés que continuó el programa anterior luego que se incorporó la variable medioambiental.

2. Foro Social de Deuda Externa Y Desarrollo de Honduras - FOSDEH

2.1 Socio Political Context

Honduras es uno de los países menos desarrollados de Centroamérica. El país está profundamente afectado por los eventos políticos del 28 de junio de 2009, en que el presidente constitucional fue despojado de su investidura y expulsado del país. A raíz de la instalación de un nuevo gobierno, considerado de facto por la Organización de Estados Americanos, el país vio cortadas las relaciones internacionales y sufrió la suspensión de la asistencia financiera.

La elección de José Lobos como nuevo Presidente de la República y la instalación de un gobierno de integración nacional, que incluye a personeros de los diversos partidos y personalidades que estuvieron a favor y en contra de la deposición del Gobierno de Zelaya, ha tenido como consecuencia el inicio de la reincorporación de Honduras a la comunidad internacional. Es así como países como los Estados Unidos, Guatemala y Costa Rica han reconocido al nuevo presidente y se espera que en los próximos meses se restablezca la normalidad. Contribuirá a este fin la instalación de una comisión compuesta por personalidades internacionales y nacionales que tiene como tarea la investigación de las causas de los sucesos del 28 de junio del 2009.

Honduras dispone de fuentes de información estadísticas de creciente calidad. El Instituto Nacional de Estadísticas, el Banco Central y el Ministerio de Finanzas contribuyen en este campo. El acceso a la información general es adecuado, aún cuando la más específica puede resultar más difícil. Algunos analistas han señalado que hubo manipulación de las cifras relativas a la pobreza. Del mismo modo, el INE ha empezado a cobrar por el acceso a las bases datos de las encuestas de hogares.

FOSDEH es una institución joven, formada en 1995 pero que se decide formalizar recién en el año 2003, obteniendo su personalidad jurídica en el 2004. FOSDEH está constituida por una serie de organizaciones que juntaron esfuerzos para monitorear la evolución del endeudamiento externo, el uso de los recursos y los problemas que dicho endeudamiento podría tener para el desarrollo futuro del país. Entre las organizaciones que conforma el FOSDEH destaca el Colegio de Economistas de Honduras, la Iglesia Católica y varias iglesias evangélicas y otras organizaciones vinculadas a la sociedad civil. En total participan 13 organizaciones que constituyen la Asamblea del FOSDEH. Estas instituciones eligen cada 3 años los 5 miembros del directorio. Los elegidos son algunas de las propias organizaciones que forman el FOSDEH, siendo ellas las que designan las personas que las representarán en el directorio. La entidad que ha tenido mayor incidencia en el FOSDEH es la Asociación de Organismos No Gubernamentales, ASONOG. Esta entidad no sólo contribuyó con el primer director ejecutivo sino que además estuvo encargado de las tareas de la administración del FOSDEH hasta que ella obtuvo su personalidad jurídica.

La acción del FOSDEH fue muy importante para que Honduras lograra la condonación de la deuda externa luego de la catástrofe provocada por el Huracán Mitch. Al liberarse los recursos destinados al servicio de la deuda, FOSDEH desarrolló trabajos tendientes a presentar propuestas para su utilización y luego sus equipos monitorearon el uso efectivo de los recursos, desarrollando capacidades de evaluación de la aplicación de los recursos en particular, la orientación pro pobre de los distintos programas. De esta forma, el FOSDEH ha ido diversificando significativamente sus áreas de investigación

2.2 Research Quality

FOSDEH posee un grupo pequeño, y relativamente calificados de investigadores, altamente comprometidos con su trabajo. Desarrolla investigación respecto de las políticas macro y microeconómicas, da seguimiento a los compromisos mundiales y nacionales vinculados a la deuda externa y al desarrollo. Una preocupación prioritaria es el análisis de la política fiscal, el seguimiento del presupuesto orientado a elaborar propuestas para los diversos gobiernos y en el marco de su preocupación por la pobreza, la auditoría social en particular la evaluación de si la política fiscal tiene una orientación pro - pobre. Desarrollan un monitoreo permanente de la evolución de la pobreza a partir de la evolución del desempleo, la fijación del salario mínimo y su impacto sobre el nivel de actividad y el empleo y las fluctuaciones de las remesas. Más recientemente está desarrollando estudios sobre cadenas productivas.

La entidad da una gran importancia al desarrollo de bases de datos que permitan una fiscalización de la calidad de la información gubernamental e incluso pueda generar datos en ámbitos en que ella no existe. Esta preocupación es importante de destacar en un país en que la entrega de información estadística está lejos de los estándares internacionales. La investigación de la institución es ampliamente respetada en el país. No obstante, tanto el coordinador nacional como los distintos miembros del directorio que se entrevistaron están conscientes de que es necesario dar un salto significativo para servir más eficientemente de think tank a los organismos que componen el FOSDEH y para fortalecer su capacidad de operar como interlocutor del gobierno.

Analizada más en detalle la producción intelectual de la entidad, queda rápidamente en evidencia que refleja el desarrollo incipiente de la investigación en la institución y en el país. El corto libro “¿Cómo enfrentar la crisis financiera internacional?”, elaborada por el coordinador nacional de la institución, con el apoyo de los investigadores, es sobre todo un análisis somero de la coyuntura económica y un conjunto de proposiciones relativamente generales para enfrentar la crisis. Una segunda publicación relevante para nuestra evaluación es el pequeño libro “Balance Crítico de la Estrategia de Reducción de la Pobreza”. Se trata de un análisis que, como su nombre lo indica, busca debatir con el gobierno respecto de los avances efectivos de la estrategia de reducción de la pobreza, concluyendo que ella ha fracasado en buena medida respecto de los objetivos planteados en un inicio. Se trata de un estudio que marca un giro en el tránsito de la actividad de auditoría social a la evaluación más integral de las políticas públicas.

Hacia el futuro el FOSDEH está interesado en desarrollar capacidades analíticas para el estudio de la evasión y elusión tributaria todo ello en la perspectiva de contribuir a la eficiencia y justicia fiscal. Del mismo modo, está desarrollando estudios orientados a evaluar el impacto de los tratados de libre comercio sobre las distintas actividades económicas y grupos sociales. Ya ha sido posible comprobar impactos negativos sobre los pequeños productores agrícolas, producto de que la velocidad con que se han eliminado los mecanismos de protección ha sido mayor que la que alcanza la transformación productiva. En este contexto, FOSDEH ha constatado, además, aumentos en el déficit comercial. Por otra parte, FOSDEH se propone fortalecer sus capacidades de investigación de manera de pasar desde la auditoría social al análisis de políticas públicas.

2.3 Organizational Performance

El FOSDEH es una organización no gubernamental sin fines de lucro, emplea 19 personas, 60% de las cuales trabajan en investigación. Se trata de una organización pequeña, pero con una alta motivación. Tiene un

directorio de 5 personas, las cuales representan cada una de las instituciones elegidas entre las entidades asociadas para dirigir al FOSDEH. Su coordinador nacional, es un economista con un doctorado en desarrollo y cooperación que ha ejercido tareas de consultoría en organismos internacionales como ACNUR, PNUD, BCIE y OEA. Junto con el subcoordinador nacional, conforman el núcleo dirigente de la entidad. Junto a ellos, colaboran investigadores de tiempo completo mucho más jóvenes.

El FOSDEH ha desarrollado a lo largo del tiempo investigaciones, aún cuando en su inicio predominaba la orientación a la acción. Ello queda en evidencia al observar cuáles han sido sus principales donantes (OXFAM y fundaciones religiosas) y el fuerte énfasis en actividades de formación de la sociedad civil. Se expresa también en los niveles salariales. Al respecto, el coordinador nacional señaló que entre las dificultades que enfrentaban para mantener el equipo de investigadores, se contaba el hecho que muchos organismos donantes cuestionaban el pago de salarios más elevados, propios de investigadores. Es así como se señaló que uno de los problemas principales que enfrenta la entidad es poder atraer y mantener investigadores de alto nivel.

Es así como, se enfrenta un cierto dilema entre el objetivo de constituirse en un thinktank de mejor desempeño, con continuar con los donantes tradicionales más orientados hacia la acción. Al no querer casi ninguno de los actuales cooperante financiar remuneraciones más propias de investigadores; hay un descalce entre la vocación de la entidad, con los flujos efectivos de financiamiento. De ahí que la TTI puede jugar un papel crucial en la actual etapa de desarrollo de la entidad.

2.4 Policy Linkages

Por el origen y la naturaleza de la organización, ella tiene amplias y fuertes relaciones con la sociedad civil. Las investigaciones responden a los requerimientos de los asociados. En tal sentido, tienen consultas anuales donde se actualiza la estrategia de investigación que tiene un horizonte de 5 años. La diversidad de los asociados lleva a que con frecuencia existan diferentes opiniones. El FOSDEH intenta entregar los fundamentos técnicos para los debates y cada entidad asociada hace uso de ellos a partir de sus propias convicciones. En este sentido, el FOSDEH se ha ido constituyendo en el thinktank de estas organizaciones.

Por otra parte, el FOSDEH ha mantenido comunicaciones permanentes con los sucesivos gobiernos y otras entidades del país. En las negociaciones para establecer el CAFTA participaron en el “Cuarto adjunto”.¹ La institución recibe constantes solicitudes formales e informales de colaboración por parte de los diferentes gobiernos, del Congreso y de los entes subnacionales de gobierno. Específicamente, el nuevo Presidente ha hecho consultas y se está preparando una propuesta económica para la nueva Administración. FOSDEH tiene una buena relación con el presidente del Congreso. Recientemente, la institución presentó en el Congreso un comprehensivo análisis de la situación política, económica y social del país. El presidente del congreso los invitó, además, a participar de un grupo de seguimiento de la política macroeconómica. El ministro de

¹ Las negociaciones de tratados comerciales involucra a las autoridades gubernamentales de cada país. No obstante, para asegurar que los acuerdos reflejan los intereses de los distintos grupos internos, en cada negociación opera el “cuarto adjunto” donde permanecen reunidos los representantes de los diversos grupos sociales, los cuales son consultados en la medida que en la sala de negociaciones se deben tomar decisiones de importancia.

finanzas, por su parte, ha pedido que se presenten los puntos de vista de la institución y la ha invitado a reuniones con organismos internacionales.

FOSDEH asigna gran importancia a la formación de la sociedad civil y la opinión pública en general. En ese contexto ha venido publicando de manera regular, en el diario “Prensa escrita” uno de los de mayor circulación en el país, el suplemento “Realidad Nacional”.

A nivel internacional, el FOSDEH mantiene variadas relaciones entre las cuales cabe mencionar el Centro de Desarrollo Internacional de Universidad de Dublín, que lidera y apoya una red integrada por IEN de Nicaragua y la Universidad Católica de Honduras. Integra también la ALOP, iniciativa centroamericana para la promoción del desarrollo y la Red Latinoamericana de Deuda. Mantiene también relaciones de cooperación con el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) y Funde (El Salvador).

2.5 Organizational Motivation

FOSDEH es una organización joven, pequeña que pese a ello goza de una alta consideración en la sociedad y gobierno hondureños. Su aspiración y el gran desafío que enfrenta es transitar desde una organización de acción y de debate público hacia una entidad cuya incidencia se base en su capacidad de investigación. Esa visión y voluntad es compartida por las diversas entidades que la componen, las que esperan que FOSDEH se transforme en su thinktank.

2.6 Observations and Recommendations

Es opinión de este consultor, que el FOSDEH constituye una experiencia exitosa de centro de pensamiento. Sus estudios son de una calidad auspiciosa y reflejan el desarrollo de la ciencia social en el país. Su reflexión estratégica y la definición en marcha de sus líneas de investigación son promisorias y dejan en evidencia una gran capacidad de desarrollo. En un contexto como es el monitoreo previsto por la TTI, el FOSDEH es para este consultor una entidad que debería ser apoyada en la modalidad de cuatro años.

Como otras organizaciones que se visitaron en esta misión, se constata un gap generacional y en materia de experiencia, entre el coordinador y el subcoordinador nacional y el resto de personal que labora en investigación. La relativa escasez de investigadores de nivel intermedio deriva, probablemente, de la falta de recursos para captar profesionales con alta calificación pero que aún no son conocidos y tienen pocas posibilidades de obtener recursos por sus propios medios. Pese a su vocación de investigadores, las necesidades de manutención los llevan con frecuencia a aceptar trabajos en de otra naturaleza. Esta es una situación común entre entidades, que carecen de apoyo público y que desarrollan sus actividades con el financiamiento internacional vinculado a proyectos.

No obstante, es opinión de este consultor que esta situación está probablemente ligada, también, a las dificultades que encuentran estas entidades para estructurar su trabajo sobre la base de un grupo más amplio de investigadores. En ese sentido, será importante supervisar la constitución de un grupo senior de

investigadores que de manera progresiva tome sobre sus hombros la formulación y desarrollo del programa de investigaciones que se estructure a partir de las orientaciones de los asociados. En tal sentido, el programa de trabajo que proponga la institución debería incluir iniciativas para fortalecer el equipo de investigación, avanzar en lo posible en el fortalecimiento de un proceso más colectivo de toma de decisiones y en el desarrollo de los trabajos de investigación.

La TTI debe permitir la consolidación de investigación de calidad financiando investigadores de alto nivel que contribuyan a ese objetivo. En tal sentido, sería importante que los recursos de la TTI en parte se destinaran, por ejemplo, a permitir la contratación de doctorantes que terminan sus estudios en el extranjero, regresan al país y buscan un lugar donde dedicarse a la investigación. Es importante, además, que dichos recursos contribuyan al desarrollo de las iniciativas en marcha, para la generación de información estadística. De esta forma, se puede consolidar el papel de interlocutor de las entidades gubernamentales productoras de estadísticas, potenciar la transición desde la auditoría social hacia el análisis sistemático de las políticas públicas. Sería importante además financiar cursos de capacitación en el análisis de políticas públicas para los investigadores de la institución. Del mismo modo, se deberían usar algunos dineros para el trabajo de obtención de recursos ante instituciones de financiamiento más orientadas a la investigación. Esto implica, naturalmente, destinar recursos a la preparación de proyectos de investigación que puedan ser presentados ante esas entidades.

Persons Contacted

1. Mauricio Díaz Burdett, Coordinador Nacional FOSDEH.
2. Raf Flores, Subcoordinador Nacional, FOSDEH.
3. Ileana Morales, investigadora y encargada de comunicaciones
4. Paula Díaz, investigadora.
5. Rigoberto Martell, Encargado sistemas de información y bases de datos.
6. Rodulio Perdomo, persona de referencia, profesor de la Universidad Nacional Autónoma e investigador asociado del FOSDEH.
7. Sergio Membreño, miembro del directorio, secretario de Confraternidad Evangélica y secretario ejecutivo Comisión Verdad, constituida para investigar las causas de los sucesos del 28 de junio del 2009.
8. Nelson García, presidente junta directiva FOSDEH.

3. Asociación de Investigación y Estudios Sociales - ASIES

3.1 Socio Political Context

Guatemala es el país más grande de Centroamérica. En la década de los 40 surgieron al interior del ejército y la sociedad guatemalteca tendencias progresistas que buscaron introducir políticas de mayor justicia social y de modernización del país. Estos esfuerzos terminaron en el año 1954, en que tuvo lugar el derrocamiento del presidente Jacobo Árbenz con participación de fuerzas extranjeras. El golpe militar dio paso a una seguidilla de gobiernos conservadores altamente represivos. La aparición en los sesenta de movimientos guerrilleros, terminó de configurar una situación de aguda violencia en el país.

En el curso de la década de los setenta, en círculos intelectuales se iniciaron importantes esfuerzos para estudiar la realidad guatemalteca, buscar los mecanismos para establecer un régimen democrático estable y contribuir así al desarrollo del país. La aparición de corrientes progresistas dentro del ejército, puso en la agenda la creación de las condiciones para transitar en 1985 hacia un gobierno democrático. En el contexto descrito, tiene lugar en 1978 un importante seminario que reunió, en la Universidad Rafael Landívar, a un grupo de los principales intelectuales del país. Pese a reunir tendencias políticas moderadas, los acuerdos del evento no fueron dados a conocer, por disposición del rector de la universidad, pues se temía incluso, que el gobierno pudiera tomar represalias en contra de la propia universidad. Pese a ello, a partir del seminario se constituyó el grupo que daría inicio en 1982, al ASIES. Durante el período que llevó a su formación, se realizaron múltiples actividades. En 1985 fue elegido presidente de la República el primer civil después de muchos años. Vinicio Cerezo, líder del Partido Demócrata Cristiano de Guatemala asumió el poder con el objetivo de avanzar en la consolidación del estado de derecho. Varios asociados de ASIES, se integraron a la nueva Administración.

No obstante, conflictos armados de gran magnitud entre el ejército y la guerrilla afectaron los objetivos indicados. La violencia derivó en el asesinato de varias decenas de miles de indígenas. Luego de una larga guerra y con apoyo de la comunidad internacional se desarrollaron amplias conversaciones que derivaron en los acuerdos de paz de 1996. En estas negociaciones y en la implementación ulterior de los acuerdos, los asociados de ASIES jugaron un papel crucial.

3.2 Research Quality

Como otras entidades de esta naturaleza, ASIES se desarrolla intelectualmente sobre la base del estudio de la realidad nacional y la elaboración de proposiciones programáticas globales presentadas a los diferentes partidos que compiten por la presidencia de la República. Es así como se publicaron las propuestas “Lineamientos de Estrategia para el Desarrollo Social y Económico de Guatemala 1991-1995”, “Estrategia de Desarrollo 1996-2000”; “Propuesta de Agenda Nacional 2003-2008”; y “Agenda Nacional 2008-2011: Una propuesta”. A lo largo de este período, la fundación alemana Konrad Adenauer ha jugado un papel principal, en el financiamiento de la entidad.

El trabajo de investigación de ASIES está estructurado sobre la base de tres departamentos, el de estudios económicos, de estudios políticos y de estudios jurídicos. En los últimos años la agenda de investigación ha contemplado el estudio de la institucionalidad del Estado con un fuerte énfasis en las áreas de seguridad y

derechos humanos en la perspectiva de contribuir al fortalecimiento del Estado de Derecho. En este campo se publica anualmente un libro que monitorea el desempeño del sistema judicial. Es interesante, la relación de cooperación, aún cuando no siempre exenta conflictos, con el Poder Judicial. Una segunda área aborda la institucionalidad de partidos políticos que incluye un seguimiento de los partidos, del sistema y proceso electoral y aborda temas claves de la cultura democrática. La tercera área, económica social, incluye el análisis del sector real, finanzas públicas, sector monetario y bancario, sector externo, política y derecho laboral, política ambiental, estrategia y política de turismo. El área educativa fue importante hace algunos años, pero en el último tiempo por razones presupuestarias, ha perdido importancia. No obstante, está dentro de los nuevos objetivos lograr su fortalecimiento. Finalmente, entre las líneas de investigación abordan los temas de migración y remesas, el seguimiento del CAFTA y el Sistema de Integración Centroamericana – SICA.

El área económica está estructurada sobre la base del departamento de estudios económico que es dirigido por Carlos González Arévalo, un economista con amplia formación y larga experiencia en posiciones claves de la política económica. En este equipo, Lizardo Sosa, presidente ASIES y economista de larga trayectoria en el sector económico gubernamental (ver más abajo referencias a su currículo) participa en la definición de las prioridades de investigación y en el monitoreo los trabajos.. Arnoldo Kuesterman, destacado economista revisa los trabajos. Junto a los experimentados economistas mencionados, el equipo está compuesto por profesionales jóvenes algunos de los cuales tienen el grado de maestría. El ASIES desarrolla encuestas periódicas a las empresas con lo que se ha constituido en un generador de datos económicos de gran relevancia para el país. En torno a la encuesta hay un amplio trabajo interdisciplinario.

3.3 Organizational Performance

Órgano máximo de la institución es la Asamblea de 36 asociados. La mayoría de éstos está conformada por los socios fundadores, aún cuando lentamente se han ido incorporando nuevos miembros. Los fundadores constituyen un grupo de personalidades muy connotadas, distinguidos servidores públicos, con un claro compromiso democrático y con una orientación política moderada. 5 ministros del Presidente Vinicio Cerezo se cuentan entre ellos. Esta circunstancia fue decisiva para estructurar una relación estable con la Fundación Konrad Adenauer.

La asamblea de asociados elige una junta directiva de 5 miembros, renovada en forma escalonada. Existe una regla no escrita de que los directores no permanecen en sus cargos más de dos períodos. La junta directiva define las líneas estratégicas de la entidad y orienta la priorización de la agenda de investigación. Aprueba el presupuesto que se va a presentar a la Asamblea de asociados. Esta última debe reunirse dos veces al año.

ASIES ha hecho los esfuerzos necesarios para mantener una planta de investigadores permanentes. Es por esa razón que aunque los investigadores se financian con cargo a proyectos específicos, ninguno de ellos depende exclusivamente de un proyecto. La mayoría tiene las prestaciones legales.

La dirección ejecutiva mantiene una política de puertas abiertas, si bien ella se reúne periódicamente con los encargados de área. Cada coordinador se preocupa de su gente. Cada 3 o 4 meses hay una reunión general para ver los avances. Luego los coordinadores profundizan el análisis de los problemas que enfrenta la institución y el avance de cada proyecto. Hay mucha cooperación entre los proyectos. El clima organizacional parece bastante positivo.

La institución enfrenta dificultades para retener a los buenos profesionales después de 7 u 8 años de trabajo en el ASIES. El aumento de las obligaciones producto de matrimonios, la acumulación de mayores responsabilidades y lo altamente cotizados que son los profesionales que se han desempeñado en ASIES,

contribuye a su éxodo. “Competimos por nuestros recursos humanos con el gobierno, organismos internacionales y el sector financiero. Recientemente, abandonó la institución un investigador que asumió el cargo de viceministro y otro que fue contratado por el BID”. ASIES desarrolla permanentes esfuerzos para que sus investigadores enseñen en las universidades, con el objeto de complementar sus ingresos y mantener contacto con las nuevas generaciones. En tal sentido, las jornadas de trabajo son flexibles y la evaluación se concentra en los resultados. Prácticamente, todo el departamento económico da clases en la universidad.

3.4 Policy Linkages

ASIES nace con fuertes vínculos con el Partido Demócratacristiano de Guatemala. No obstante, desde su inicio, se establecen delimitaciones claras para asegurar la autonomía de la institución. Esta decisión fue probablemente decisiva para la sobrevivencia de ASIES, luego de la total desaparición de la organización política señalada. Es así como, ASIES se propone “*Proveer a la sociedad civil, organizaciones del Estado y partidos políticos de insumos básicos –investigaciones, análisis y propuestas – para el debate de los problemas prioritarios del país*”. Esta aproximación suprapartidaria a la vida política y social del país se traduce también en la composición de su asamblea de asociados, muchos de los cuales han ocupado posiciones muy destacadas en los últimos 25 años de la vida política del país.

Destaca entre ellos Lizardo Sosa López, actual presidente del directorio de la entidad, que se incorpora a la institución en 1984. Un recuento de su trayectoria permite graficar la manera como ASIES se insertó e inserta en la sociedad guatemalteca. Sosa realizó sus estudios de postgrado en Alemania. Al regresar al país en 1979 se incorporó a la Universidad Rafael Landívar como decano de la facultad de administración y economía. En 1985 asumió como viceministro de finanzas del gobierno militar de la época. Esa decisión no fue a título personal sino que respondió al objetivo de establecer un enlace entre la política económica de la administración en el poder - que buscaba construir las bases para la transición a la democracia - con el partido demócrata cristiano que aparecía como la fuerza con mayores posibilidades de ganar la elección. En el gobierno de Vinicio Cerezo (1985 – 1990) Sosa asumió primero la cartera de economía (1986/1988), luego Secretario de Planificación de la Presidencia de la República (1988/89) para asumir, finalmente, el cargo de presidente del Banco Central, que ejerció entre 1989 y 1990. Posteriormente desempeñó este mismo cargo en 3 administraciones distintas, en los años 1993, 2000-2002 y 2002-2006. Fue diputado electo por el listado nacional del Partido Democracia Cristiana de Guatemala, vicepresidente y presidente en funciones del Congreso de la República (1994-1996). Posteriormente fue candidato a la vicepresidencia en las elecciones generales 1995, por la Alianza Nacional (que incluía a los partidos Democracia Cristiana, Unión del Centro Nacional y Socialista Democrático) ocupando la tercera posición. Formó parte de la Comisión Preparatoria del Pacto Fiscal (1998/2000); miembro del Grupo Promotor del Diálogo Fiscal (2006/2008), ambas como iniciativas para consolidar las finanzas públicas en el marco de los Acuerdos de Paz. Eduardo Stein, por su parte, fue ministro de relaciones exteriores en el período 1996 – 2000 y vicepresidente de la República en el período 2004 – 2008. Roberto Moreno, vicepresidente del directorio es rector de la Universidad del Valle y fue viceministro y ministro de educación en el período 1996 – 2000. La actual secretaria ejecutiva presenta un currículo similar. Participa también en el directorio, un dirigente maya de larga trayectoria en la lucha por los derechos de los indígenas. La presencia de este dirigente deja en evidencia los esfuerzos del ASIES para colaborar en el fomento de los derechos de este sector, históricamente postergado, y cuya incorporación integral a la sociedad guatemalteca constituye uno de los grandes desafíos del país.

Las distintas líneas de trabajo e investigación ponen al ASIES en estrecha relación con diferentes ámbitos de la política pública. Ya se mencionó más arriba la cooperación que desarrolla la institución con el sistema judicial. Por otra parte, tienen estrechas conexiones con la Comisión Internacional contra la impunidad en Guatemala, cuya jefa de gabinete, Ana Garita fue entrevistada por la misión de IDRC como persona de referencia. Las encuestas que desarrolla el área económica son un punto de referencia para el gobierno, los empresarios y los analistas económicos. En el área política, existen estrechas relaciones con los partidos políticos y con sus representantes en el Congreso. La institución, publica semanalmente en un diario de

amplia circulación, “Contribuciones de ASIES” elaboradas por los investigadores, quienes a título personal opinan sobre las diferentes áreas de competencia de la institución. La selección de las contribuciones se realiza de acuerdo con la relevancia coyuntural del tema. El ASIES desarrolla además trabajos de capacitación permanente, particularmente en el interior del país, para dirigentes sociales.

3.5 Organizational Motivation

ASIES se encuentra en un profundo proceso de reflexión. Los desafíos son amplios y los temas relevantes son numerosos. Durante mucho tiempo, la Fundación Konrad Adenauer brindó un apoyo muy amplio a la institución. Eran recursos de libre disposición, que le permitieron desarrollar una amplia agenda de investigación con mucha libertad. En la actualidad, los recursos provenientes de esa entidad representan un 15% de los recursos totales. Hay temas nuevos, crecientemente relevantes como los de juventud, pueblos indígenas, crimen organizado y seguridad pública, que ASIES desea agregar a sus temas tradicionales. A la institución le interesa, además, impulsar estudios comparados, multidisciplinarios y avanzar en la consolidación del staff permanente.

Recalcan que no son una universidad, se entienden como un centro de pensamiento que busca alimentar con investigación e información de calidad, los procesos políticos y la política pública. Hay muchos temas de la agenda que no han sido posibles de desarrollar, por falta de investigadores. No es fácil en las condiciones del país formar investigadores. Los recursos del TTI son considerados claves para conservar el personal más capacitado. Están interesados en complementar algunos salarios, en particular para mejorar las condiciones iniciales de los profesionales que regresan de sus estudios en el extranjero. Los esfuerzos por profesionalizar la institución son ambiciosos; la maestría es el punto de partida, pero se quiere priorizar la traída de personal con PHD, que ha trabajado con la institución y ocupa, transitoriamente, cargos en el gobierno o en organismos internacionales.

Dentro de las líneas de trabajo se proponen fortalecer el centro de encuestas y se reconoce la necesidad de priorizar temas, entre los que destaca la contribución al fortalecimiento del estado de derecho y del sistema político. El área económica es otra prioridad. Ella aparece además como una fuente importante de recursos para asegurar la sostenibilidad de la institución en el mediano y largo plazo. Se trata de un área en que el ASIES tiene un amplio prestigio y que además cuenta con instrumentos altamente valorados. Es necesario, sin embargo, realizar esfuerzos por lograr transitar desde la prestación gratuita de servicios a la venta de algunos de ellos. Es el caso por ejemplo de la información que genera la encuesta sobre construcción que la asociación de empresas constructoras, podría perfectamente financiar, pues resulta crucial para la toma de decisiones de sus asociados. Es el caso también de los sondeos de opinión y encuestas políticas. Es interés del ASIES fortalecer el análisis econométrico y buscar una mayor especialización. A pesar de que existe el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) (sólo uno de sus profesionales no ha trabajado en ASIES) la parte fiscal es considerada clave: ¿cómo combatir la evasión? Es uno de los temas principales. ¿Cómo avanzar en la modernización de la tributación y el escrutinio del gasto público? Es otra temática relevante.

En lo no económico interesa profundizar en el derecho indígena y su compatibilización con la legislación del país. Es muy importante abordar la carrera civil para los fiscales y para los jueces. Este es un tema clave para tener un poder judicial independiente.

3.6 Observations and Recommendations

Es opinión de este consultor, que ASIES constituye un excelente candidato para ser incorporado a la TTI en la modalidad de 4 años. Enfrenta, sin embargo, un desafío central, la renovación generacional. La asamblea de asociados es sin duda un grupo de personalidades muy connotadas pero se encuentran en una fase muy avanzada de su vida profesional. Los jefes de los equipos son también muy experimentados pero, en algunos casos, existe un vacío generacional significativo. Algunas esperanzas de renovación del liderazgo institucional radican en el regreso de colaboradores que han partido a ejercer algunas funciones en el gobierno o en organismos internacionales. Ello implica, disponer de recursos que permitan atraer efectivamente a esos personeros.

La directora ejecutiva está planeando dejar el cargo. Su idea es postularse en el futuro al cargo de presidenta del directorio. Su actual cargo sería ocupado por el actual secretario ejecutivo adjunto, de una edad similar a la directora ejecutiva. En el último período han entrado 6 nuevos asociados (5 mujeres y un hombre, que no llegan a los 40 años) con buenas calificaciones, que ya trabajaron aquí y tienen amplia experiencia. Se insiste mucho que sea gente que no viene de afuera, que hayan tenido contacto con la asociación, que estén comprometidos con la organización.

La TTI debería contribuir a generar las condiciones para la transición a un nuevo grupo dirigente que pueda proyectar la institución hacia el futuro. Esta preocupación está presente en quienes dirigen actualmente la entidad. No obstante, es necesario algo más que una buena disposición. Se hacen necesarios mayores espacios de protagonismo para los nuevos investigadores e incentivos para asegurar, que quienes se distinguen en los distintos proyectos, permanecen en la institución. Sin medidas efectivas en este campo, se pone en riesgo la continuidad institucional. Similares esfuerzos deberían ser desarrollados para hacer retornar a profesionales, de alta calificación, que buscaron otros horizontes. Esto implica, financiar remuneraciones atractivas. Entre estos dos grupos de profesionales se debería constituir el nuevo grupo dirigente de la institución.

Como se ha señalado más arriba la cartera de actividades y proyectos del ASIES es muy relevante para Guatemala. Es probable que sea necesaria una cierta priorización para asegurar un uso más efectivo de los recursos. El trabajo de colaboración con el Poder Judicial aborda uno de los temas más importantes para el desarrollo futuro de Guatemala. Las actividades en el ámbito económico son también muy relevantes y constituyen, además, una eventual fuente de autofinanciamiento que podría contribuir significativamente a la sostenibilidad de largo plazo de la institución. Los recursos del TTI deberían destinarse, en parte, a fortalecer el trabajo de profesionalización de las encuestas (políticas y relacionados con la actividad económica) que se realizan buscando además generar una mayor cantidad de productos que puedan ser vendidos a diferentes interesados. Ello implica, además, invertir recursos en la plataforma informática y en los sistemas de información base. El estudio del sistema político guatemalteco es también de primera prioridad.

Persons Contacted

1. Raquel Zelaya, Secretaria Ejecutiva.
2. Luis Felipe Linares, Secretario Ejecutivo Adjunto.

3. Lizardo Sosa López, Presidente del Directorio
4. Roberto Moreno Godoy, Vicepresidente del Directorio
5. Secretaria: Carmen María de Colmenares, Secretaria del Directorio
6. Alvaro Pop Ac, Vocal 1
7. Marta Altolaguirre Larraondo, Vocal 2
8. Olga Loarca (Asistente de la Secretaria Ejecutiva)
9. Pedro Prado (coordinador estudios económicos)
10. Marvin Grijalva (coordinador centro de cómputos)
11. Karin de Maldonado (coordinadora departamento sociopolítico)
12. Gladys Figueroa (encargada de comunicaciones)
13. Ana Garita, jefa de gabinete de la Comisión Internacional contra la impunidad en Guatemala

4. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Rafael Landivar – IDIES/URL

4.1 Socio Political Context

El IDIES se formó el 12 de noviembre de 1975 como entidad afiliada a la Universidad Rafael Landivar. Esta universidad forma parte de la red de universidades jesuitas de América Latina. En la época de su fundación, Guatemala estaba gobernada por militares. En el curso de la década de los setenta se iniciaron importantes esfuerzos por lograr contribuir al establecimiento de un régimen democrático estable y estudiar la realidad guatemalteca para colaborar con el desarrollo del país. La aparición de corrientes progresistas dentro del ejército puso en la agenda la creación de las condiciones para transitar en 1985 hacia un gobierno democrático. En efecto, en ese año fue elegido presidente de la República el primer civil después de muchos años. Vinicio Cerezo, líder del Partido Demócrata Cristiano de Guatemala asumió el poder con el objetivo de avanzar en la consolidación del estado de derecho. No obstante, conflictos armados de gran magnitud entre el ejército y la guerrilla afectaron los objetivos indicados. La violencia derivó en el asesinato de varias decenas de miles de indígenas. Luego de una larga guerra y con apoyo de la comunidad internacional se desarrollaron amplias conversaciones que derivaron en los acuerdos de paz de 1996.

4.2 Research Quality

El IDIES tiene 19 trabajadores de los cuales el 75% trabaja en investigación. Varias son las áreas de investigación del instituto. Una primera área está orientada al análisis y evaluación de las políticas sociales, buscando determinar su incidencia e impacto. Especial relevancia le asigna IDIES al estudio de las migraciones que en el caso de Guatemala, como ocurre con la mayoría de los países centroamericanos, constituye un fenómeno de particular importancia.

Una segunda área de estudios son las migraciones. Junto con el análisis económico del impacto macroeconómico y microeconómico de las remesas, IDIES presta particular atención a los impactos culturales que estas migraciones tienen sobre el país y su población.

El desarrollo regional es una tercera área de interés para el IDIES. Una prioridad es el cálculo del PIB por departamento (el nacional lo calcula el Banco Central). Especial atención se presta al estudio de los procesos de económicos local/territorial, de manera de explicar el desarrollo desigual que caracteriza a las diferentes regiones del país y las diversas dinámicas territoriales de la pobreza y la desigualdad. Estos trabajos buscan generar propuestas para el desarrollo de las regiones en estrecho contacto con los actores locales. Se han elaborado mapas de activos o potencial económico para dos regiones, en asociación con el Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural (RIMISP) de Chile (financiada por IDRC). El enfoque investigativo aprovecha el censo agropecuario, y formas alternativas al uso de las cuentas nacionales, que permitan estimar el PIB regional. Un interés central es identificar las posiciones relativas entre los departamentos. Desde el punto de vista analítico de la pobreza y su dinámica regional, los estudios sobre el departamento de Alta Verapaz son indicativos respecto de la relevancia del estudio. Se trata de un departamento muy pobre, pero que paradójicamente tiene muchos recursos naturales (gran producción cafetalera, palma) La hipótesis de trabajo apunta a que existen transferencias interregionales como producto de la alta concentración de la tierra.

Es una metodología que une los mapas de las microencuestas con los datos censales. Estos estudios permitirán abordar estrategias regionales de desarrollo que incidan en la dinámica productiva y la disminución de la pobreza.

Una cuarta área de trabajo es el área de análisis empresarial. Su objetivo es promover la competitividad de las empresas para el impulso del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza. Esta área se especializa en los campos de estudios del consumidor, mercadeo territorial, emprendimientos de negocios, finanzas y análisis sectoriales. Especial importancia se le está dando al análisis de sistema financiero. Ello es particularmente relevante por la fuerte incidencia que está ganando el narcotráfico y el lavado de dinero en el país.

En general la investigación del IDIES aparece bien valorada por las instituciones internacionales.

4.3 Organizational Performance

El IDIES pasó por una fase aparentemente difícil. Expresión de ello es que varias de las publicaciones se detuvieron por un largo período. Al mismo tiempo, varios de los investigadores salieron a estudiar fuera del país. Un buen número de ellos, parece que permanecerá fuera de él.

Luego de un período en que se aplicó un fuerte ajuste para recuperar los equilibrios financieros, la Universidad inició una fase de revisión de su gestión académica. Siguiendo las corrientes dominantes, la universidad se había apoyado en exceso en profesores de tiempo parcial para ejercer la docencia. Frente a ello los esfuerzos se orientaron a crear estímulos para disponer de una mayor cantidad de profesores de tiempo completo. Ese proceso se desarrolló paralelo con la acreditación de sus diversas unidades académicas. En ese contexto, se analizó también la situación de la investigación en la universidad. Los resultados de la evaluación no fueron satisfactorios. Los institutos estaban estancados y existía falta de comunicación entre ellos. La investigación estaba determinada unilateralmente por los donantes. En reiteradas oportunidades, los contratos impedían a la universidad utilizar los antecedentes obtenidos en la consultorías para el desarrollo de la investigación académica². Primaba además la visión de que la investigación debía estar sólo al servicio de la docencia. Todas estas circunstancias incidieron en el debilitamiento de la investigación.

Sobre la base de esta evaluación la Universidad Rafael Landívar se ha orientado a construir las bases para desarrollar una sólida área de investigaciones que potencie la capacidad de incidencia de la universidad en el desarrollo nacional. Con este objeto, constituyó en el año 2009 la Vicerrectoría de Investigaciones bajo la cual se reunieron los 11 institutos de investigación de la universidad. Para facilitar y promover la investigación de alto nivel, la universidad ha creado sistemas de incentivos, para que investigadores calificados se dediquen con tiempo completo a las actividades de investigación. Este sistema implica la posibilidad de que estos investigadores puedan recibir remuneraciones de hasta un 100% superior a las remuneraciones del personal académico habitual, de tiempo completo.

Al mismo tiempo se han desarrollado esfuerzos por establecer líneas de trabajo generales que entreguen un marco de referencia para la actividad particular de cada instituto. Se apunta a poner en el centro de las preocupaciones el tema de los modelos de desarrollo. Con la participación de todos los institutos se ha

² Ese fue el caso de los estudios realizados sobre transferencias condicionadas.

decidido fomentar lo interdisciplinario, enfatizar el análisis de la fragmentación social, la inequidad, los problemas ambientales, la justicia social, la recreación de los tejidos sociales y la interculturalidad.

Es así como la prioridad de la universidad es que la investigación se transforme en actividad central. Se apuesta a que los alumnos integren en su formación la investigación. Se trata de un giro de gran relevancia para Guatemala, pues algunas universidades del país sostienen que la investigación es tarea para países desarrollados.

El IDIES posee un buen equipo de investigadores seniors. Tres investigadores destacan por su preparación académica y su larga experiencia y prestigio en el país. Existe además un grupo de investigadores jóvenes con alta motivación por la investigación. No obstante debe ser señalado como un riesgo la inexistencia de un equipo intermedio que pudiera asumir el liderazgo institucional en los próximos años. Contribuye a esta debilidad, el que si bien hay académicos perfeccionándose en el exterior, algunos de ellos parecen no estar dispuestos a volver al país.

La dirección del instituto está estructurada de la forma habitual para entidades que forman parte de universidades. Su consejo directivo está constituido por el rector, el vicerrector académico y de investigación y el director de investigación de la universidad. El día a día del IDIES está a cargo de su director y del director de investigaciones.

4.4 Policy Linkages

El IDIES mantiene importantes relaciones con organismos de las Naciones Unidas (UNIFEM), con el Banco Mundial y con la Fundación Konrad Adenauer. De hecho, las 3 personas de referencia pertenecían a estas instituciones. Tienen relaciones con el Municipio de Guatemala, organización con la cual desarrollaron los diferentes componentes de un proyecto de transferencias condicionadas, financiado por la cooperación italiana. Los distintos trabajos sobre migraciones le han abierto buenas relaciones con organismos de la sociedad civil.

La universidad es sin duda un punto de referencia en Guatemala. Muchos de quienes ocupan puesto de importancia pública han estudiado en la universidad. No obstante, probablemente asociado con el desarrollo precario de la investigación, la incidencia pública de ASIES es baja. De hecho se han tomado iniciativas para fortalecerla como fue la contratación de una especialista en relaciones públicas. Sus relaciones con el gobierno son limitadas.

Como efecto de las investigaciones relacionadas con pobreza y migraciones el IDIES tiene importantes relaciones con organismos de derechos humanos y otras organizaciones sociales.

4.5 Organizational Motivation

El equipo directivo aparece altamente motivado por relanzar al IDIES en el contexto de la revaloración de la investigación en la Universidad. Los investigadores, por su parte, aparecen muy interesados de impulsar las áreas de su incumbencia. La propia postulación a la TTI es expresión de ello.

No obstante debe llamar la atención que el actual director haya sido decano de la facultad cuando el IDIES fue fundado. Sin duda hace falta la constitución de un núcleo calificado de investigadores que le entregue nuevos aires a la institución. Es posible esperar que de la rectoría y de la vicerrectoría de investigaciones se generen estímulos significativos.

4.6 Observations and Recommendations

Este consultor recomienda incorporar al IDIES en la modalidad de dos años. El problema central que debería ser abordado en este período es el fortalecimiento de una nueva generación de investigadores, en lo posible con doctorados y con un compromiso de largo plazo con la institución. Esta iniciativa implicaría apoyar a dos o tres nuevos especialistas mientras desarrollan sus capacidades para generar proyectos. Las nuevas disposiciones de la universidad ayudarán, sin duda, al éxito de esta tarea.

Será igualmente importante, promover la diversificación y el número de relaciones del IDIES con organismos públicos y organizaciones sociales de Guatemala. Se requiere mayor proactividad en el cultivo de estas relaciones.

Respecto de los contenidos de investigación el trabajo sobre PIB regional resulta de gran interés. El apoyo a esta línea es sin duda crucial para consolidar el análisis económico en la institución.

Persons Contacted

1. Licenciado Miguel Enrique von Hoegen Serrano, Executive Director.
2. Master Wilson Romero Alvarado, Director de Investigaciones.
3. Carlos Cabarrus Pellecer, Vicerrector de Investigaciones
4. Ariel Rivera, Vicerrector Administrativo
5. Eduardo Valdés, Rector subrogante.
6. Carlos Pérez, oficial de programas del Banco Mundial, Guatemala.
7. Adolfo Cermeño, Oficial de proyectos (Administración)
8. Miguel Ugalde, coordinador área migraciones
9. Victoria Pelaez, investigadora.
10. Oscar Grajeda, Coordinador área políticas públicas:

5. Instituto Desarrollo (ID)

5.1 Socio Political Context

Luego de una larga dictadura, Paraguay ha encontrado dificultades para avanzar en su camino al desarrollo y consolidar la democracia. Pese a disponer de una dotación significativa de recursos humanos, el país no logra generar condiciones adecuadas para un crecimiento económico sostenido. El fin de la dictadura no significó el fin del predominio del Partido Colorado. Por el contrario, gracias a su inserción en la sociedad y a la imposibilidad de que la oposición presentara un frente unido, pudo mantener sus posiciones de poder durante bastante tiempo. Sólo con la aparición de un líder extra sistema, fue posible abrir paso a la alternancia democrática. No obstante, la nueva administración ha seguido un camino lleno de problemas. Su precaria base política, conformada por un gran número de entidades políticas heterogéneas, ha dificultado su gestión. La falta de experiencia gubernamental ha aumentado la magnitud de los desafíos. La división de su base política no ha ayudado a la consolidación de la nueva Administración.

Esta situación se agrava por la escasez de recursos humanos calificados. Incluso el Banco Central que es con frecuencia, en los países de la región, un centro con capacidad para reunir una masa crítica de profesionales, sufre en Paraguay, por la falta de capital humano calificado. Las universidades no tienen centros de investigación y en consecuencia, los sucesivos gobiernos, carecen de interlocutores en la sociedad civil que favorezcan el debate sobre sus políticas.

En este contexto, el Instituto Desarrollo constituye un centro de pensamiento de gran relevancia. Su visión resulta de interés por combinar una clara vocación de excelencia con el desarrollo del capital social: “Ser una institución de investigación y acción con reconocimiento nacional e internacional en la formación de agentes de cambio, conformada por un equipo competente y comprometido con el desarrollo sostenible de la sociedad, que genere e implemente modelos basados en proyectos innovadores de desarrollo social y en investigaciones académicas con estándares internacionales que promuevan la articulación de políticas locales y nacionales a través del fortalecimiento del Capital Social.”

Pese a su corta historia - fue fundado en el año 2003 – se ha constituido en un instrumento de gran importancia para la ejecución de estudios financiados tanto por el gobierno como por entidades internacionales como el Banco Mundial, el BID, el PNUD, JICA y otras entidades. Su equipo central tiene una formación académica de alto nivel, incluso para países de mayor desarrollo relativo. Su capacidad queda en evidencia, si se considera que varios de sus colaboradores ejercieron altas funciones en el gobierno de Nicanor Duarte (2004 – 2008) mientras que otros lo hacen en el actual gobierno.

5.2 Research Quality

La calificación de los investigadores y académicos que constituyen el núcleo central de la institución es buena. Entre sus actuales investigadores seniors y los especialistas que se desempeñan en cargos de alta relevancia – como es el actual presidente del Banco Central y en entidades internacionales de prestigio, se

cuentan varios doctorados. Ello y la calidad de las investigaciones desarrolladas, explica que los organismos mencionados más arriba, recurran permanentemente a sus servicios.

En el ID se le ha dado alta importancia a estructurar criterios de aceptación de proyectos externos. Destacan entre ellos, la insistencia en que contribuyan a mejorar la productividad de la institución y que requieran la utilización de métodos cuantitativo. Con los recursos del IDRC se seguiría haciendo lo mismo pero con instrumentos más sofisticados. Están interesados en trabajar con modelos de equilibrio general pero se encuentran con la dificultad de que la tabla de insumo producto es de 1982. La situación de las estadísticas deja mucho que desear. La situación de las estadísticas sobre pobreza es un ejemplo de ello. La inflación es medida sólo en Asunción y el área metropolitana. No hay información sobre gobiernos descentralizados. El ID quisiera contribuir al desarrollo de la información económica.

Destaca en este contexto el manejo de métodos cuantitativos sofisticados que han permitido al ID desarrollar evaluaciones del impacto de la TICs en el sistema educacional de Paraguay. Del mismo modo en el ámbito de la formulación de políticas destaca el apoyo a la elaboración del Plan de Desarrollo Rural Integral dirigido al Pequeño Productor Rural. Con el BID la entidad coordinó un ambicioso proyecto sobre la gobernabilidad democrática. La amplia agenda de investigación, si bien refleja la necesidad del ID de acceder a fuentes de financiamiento, es también expresión de las capacidades de investigación existentes en la institución y su amplia capacidad de convocar a profesionales destacados. No obstante, cabe destacar que pese a lo anterior, el ID ha logrado definir criterios claros para discriminar entre las demandas de investigación que surgen de los distintos organismos internacionales y nacionales. En efecto, la selección de los proyectos refleja con bastante fuerza el interés estratégico del ID de desarrollar, en el largo plazo, metodologías para el diseño, el monitoreo y la evaluación de instituciones. De esa forma, los proyectos de evaluación de impacto contribuyen al desarrollo de instrumentos cuantitativos de evaluación. Los proyectos de planificación estratégica ejecutados a nivel departamental y local en que se pone fuerte énfasis en la participación de la comunidad, contribuyen no sólo al perfeccionamiento de la formulación de políticas, sino que además al análisis de los procesos de toma de decisión en los diversos niveles de la gestión pública.

Los diferentes trabajos de investigación y consultoría dejan en evidencia la relevancia temática de las principales líneas de investigación. Sólo a modo de ejemplo se puede mencionar, la evaluación de impacto de la educación preescolar en la educación primaria, el ya indicado estudio sobre la gobernabilidad democrática y los trabajos sobre seguridad alimentaria. Al mismo tiempo, es importante destacar el esfuerzo desarrollado para capacitar a los funcionarios públicos y de organizaciones gubernamentales en el uso de los distintos métodos de análisis. Es así como parte de los productos de algunos proyectos ha sido el entrenamiento de las contrapartes en la utilización de métodos cuantitativos para la evaluación de la política social. En tal sentido, ha sido posible constatar, la clara preocupación por elevar el nivel general de la investigación y la evaluación de políticas. En conjunto con CONACYT, el ID desarrolla metodologías para la gestión efectiva de proyectos, y la promoción de una cultura orientada a resultados.

5.3 Organizational Performance

Las entrevistas realizadas con el equipo directivo y con los miembros de grupo de investigadores dejaron en evidencia una alta motivación para alcanzar los objetivos institucionales. Al mismo tiempo, se pudo constatar el entusiasmo existente para avanzar en las líneas fundamentales de investigación. Destaca una fuerte

preocupación por la planificación estratégica utilizando los mismos instrumentos utilizados en la asesoría organizacional a entidades gubernamentales y privadas. Es así como se utilizan modelos dinámicos para la definición de los medios para alcanzar los objetivos institucionales.

Como otras entidades ID enfrenta el éxodo de muchos de sus colaboradores a ocupar posiciones de importancia en los organismos gubernamentales nacionales e internacionales. Ello obliga a un esfuerzo permanente de reclutamiento.

Es importante destacar la preocupación constante por generar mecanismos de autofinanciamiento que permitan la sostenibilidad de la institución en el largo plazo, para abordar los objetivos estratégicos de investigación. Esa es un importante elemento orientador del trabajo de investigación teórica.

Cabe también destacar que el personal directivo, junto con las tareas que le son propias, son activos protagonistas del trabajo de investigación. Más aún, el presidente de la organización juega un papel crucial en el desarrollo de la perspectiva estratégica y conduce algunos de los proyectos más importantes del ID. El director ejecutivo, por su parte, se involucra activamente en las tareas de investigación. Cabe señalar que tiene un doctorado y una amplia experiencia en la gestión de proyectos.

Lo anterior, si bien en su efecto neto es ampliamente positivo si implica un desarrollo institucional precario. De hecho, para el equipo de visita, no fue sencillo distinguir las funciones del presidente y de su director ejecutivo. En este ámbito será importante el apoyo de la TTI en caso que el ID sea seleccionado.

El directorio de la institución está conformado por tres miembros, de los cuales su presidente es también el principal investigador. El día a día es conducido por el director ejecutivo conjuntamente con el presidente.

5.4 Policy Linkages

Los miembros del equipo de ID son consultores permanentes de Banco Mundial, BID y otros organismos internacionales que trabajan con el gobierno, como la Japan International Cooperation Agency (JICA) y la FAO. La FAO contrató al ID como coordinador general del proyecto de seguridad alimentaria. Esta misma institución los contrató para la elaboración del plan de prioridades de mediano plazo.

Varios personeros asociados al ID, han ocupado o ocupan cargos de variados niveles en el gobierno anterior y actual.

En contraste con otras entidades estudiadas, el ID no pone mayor esfuerzo en presentar sus visiones y propuestas en los medios de prensa. Se ha optado explícitamente por una acción de bajo perfil, que permita amplias posibilidades de colaboración con los sucesivos gobiernos y variadas instituciones internacionales. Según los directivos de la entidad esta modalidad de incidencia les permite fortalecer su capacidad de incidir en la política pública.

ID se ha transformado en un colaborador de primera importancia para el gran número de instituciones internacionales que operan en Paraguay. A través de la realización de múltiples estudios para esas instituciones se construye la forma de incidencia de ID sobre las políticas públicas del Paraguay, tanto a nivel central como local. En tal sentido, la institución se constituye en interlocutor inevitable para el Gobierno sobre políticas públicas.

5.5 Organizational Motivation

Los directivos de la institución están altamente comprometidos con ella. Lo mismo ocurre con los investigadores. Conviven en la institución intereses en la investigación y en la docencia. Impulsan una maestría en desarrollo, otra en política educativa y desarrollan una multiplicidad de cursos. Las instalaciones más importantes están dirigidas a las actividades de docencia. De hecho a este consultor le llamó la atención las condiciones precarias en que trabajaban los investigadores, lo cual contrastaba con las instalaciones indicadas.

Existe una fuerte motivación por la investigación. No obstante, la precariedad organizativa genera dudas respecto de la sostenibilidad de la entidad. Se constata una cierta dualidad. Si bien se observa una visión intelectual profunda respecto de lo que debería ser la investigación, la acción del instituto parece más bien la propia de la consultoría. Ello queda en evidencia, desde el punto de vista de este consultor, en la precariedad organizacional.

5.6 Observations and Recommendations

Concluyendo el análisis, la recomendación de este consultor es clara: el ID debería ser incluido en la TTI en un programa de 2 años renovables. Es clave apoyar a la institución en la consolidación institucional, fortaleciendo los sistemas de dirección, el desarrollo de una carrera profesional que permita atraer investigadores de alto nivel y haga posible mantener y mejorar la alta calidad de la investigación en condiciones en que es inevitable que sus empleados continuamente alimenten las necesidades de personal calificado del gobierno y de las entidades internacionales.

Sin lugar a dudas, los objetivos ambiciosos de ID en cuanto a convertirse en un líder nacional en el desarrollo de metodologías de diseño, monitoreo y evaluación de políticas e instituciones públicas efectivas requiere apoyar el desarrollo de investigación básica que alimente las tareas de asesoría que la institución desea fortalecer. La TTI debería apoyar los esfuerzos, ya en marcha, por asegurar la sostenibilidad institucional en el largo plazo. El objetivo de desarrollar la investigación académica en torno a la teoría de mecanismos va a requerir el apoyo de la TTI en el fortalecimiento de las relaciones académicas con instituciones líderes en este campo. Específicamente se debería apoyar la investigación de sistemas de decisión en torno a la política pública, la construcción de metodologías para la compatibilidad de incentivos. Constituir un equipo sólido que trabaje con modelos lineales y no lineales, en el desarrollo de herramientas de priorización de políticas y el empleo de estas herramientas en el análisis del poder y las instituciones políticas.

Es importante abordar la consolidación de un grupo más diversificado de colaboradores a la gestión institucional. Un eventual riesgo es la falta de incorporación en los equipos de profesionales de la ciencia política y la sociología que permita un análisis más realista de la incidencia del poder y los intereses en la toma de decisiones de política pública.

Persons Contacted

1. César Cabello, presidente e investigador senior.

2. Jorge Corvalán, presidente del Banco Central (referencia)
3. Idelín Molinas Vega, Director Ejecutivo
4. Jorge Morínigo, Economista junior, asistente de investigación.
5. Víctor Vázquez Director gabinete técnico Ministerio de Industria del gobierno de Nicanor Duarte. 2002 – 2004, representante Paraguay ante el Banco Mundial. Reemplazó a Jorge Corvalán en ID. Proyecto Yaica, proyecto banco mundial sobre cambio climático.
6. Carmen Arias, Investigadora asociada (estadística).
7. María Graciela Almada, coordinadora de ejecución de proyectos.
8. Analy Morales

6. Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).

6.1 Socio Political Context

La caída del dictador Stroessner en 1989 no significó el fin del régimen encabezado por el Partido Colorado. Los siguientes gobiernos siguieron siendo encabezados por militantes de ese partido en el marco de un sistema electoral competitivo. La persistencia de la hegemonía del Partido Colorado se explica sin duda por los fuertes y densos lazos que mantenía esa organización partidaria con los diferentes grupos sociales y sobre la base de un sistema de complejas relaciones clientelísticas. Fue sólo el surgimiento de un líder con fuerte arraigo popular y la división del Partido Colorado frente a la última elección presidencial lo que permitió una primera experiencia de alternancia democrática.

No debe, en consecuencia extrañar, la persistencia de las características fundamentales de la sociedad, de la economía y del Estado paraguayo. Los graves problemas que en este contexto se venían acumulando en el país, generaron una amplia preocupación que alcanzó tanto a los grupos empresariales como al resto de los sectores sociales. En este contexto surge la personalidad particular de Nicanor Duarte, líder del Partido Colorado y candidato presidencial en el año 2003. Como dirigente político se distinguía por su amplia formación y por su actitud abierta a la cooperación con diversos sectores políticos. Además tenía muy buenas relaciones con los fundadores del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).

La herencia dictatorial ha tenido altos costos para el país. Las universidades no pudieron desarrollar centros de investigación cuyos trabajos sirvieran de base para la política pública. Es por esto, que hacia finales de la dictadura, diversos grupos opositores empezaron a desarrollar iniciativas tendientes a constituir centros de pensamiento que pudieran suplir estas deficiencias. Una de estas iniciativas fue el CADEP. Liderado por personeros que venían regresando al país, luego de estudiar en el extranjero, se propuso desarrollar estudios sobre la realidad nacional que fundamentara las políticas públicas. Fue así como en el año 1993, la institución presentó propuestas programáticas que pudieran servir al futuro gobierno, cualquiera fuera el partido que resultara triunfador.

A lo largo de la década de los 90, pero principalmente a partir de 1997 y hasta el 2003, CADEP desarrolló numerosas investigaciones en variados temas de alta relevancia pública. Al mismo tiempo, sus directivos desarrollaron una presencia pública sistemática, a través de la publicación mensual de una revista especializada en economía y de columnas periodísticas en uno de los principales diarios del país. Estas actividades transformaron a los colaboradores del CADEP, en puntos de referencia del debate público. En este contexto, no resultó extraño que Nicanor Duarte, al ser elegido Presidente de la República, llamara al director ejecutivo del CADEP y a otros miembros de la institución a asumir cargos de primera importancia. Dionisio Borda su principal dirigente asumió el estratégico cargo de ministro de Finanzas. Se abrió así la posibilidad de llevar adelante las amplias reformas que los diferentes trabajos del CADEP habían identificado como cruciales para el desarrollo nacional.

6.2 Research Quality

CADEP, organismo no gubernamental, fue fundado en junio de 1990. La institución nace con el objetivo de desarrollar estudios para un mejor conocimiento de la economía y la sociedad paraguaya y para que sirvieran de base para la elaboración de políticas públicas orientadas al crecimiento y desarrollo económicos. Su núcleo fundador se había formado en universidades estadounidense. Su director ejecutivo obtuvo un PHD en economía.

Sobre esa base, durante los 90 la institución desarrolló varias líneas de investigación orientadas a la elaboración de propuestas gubernamentales. Con ese objeto, los profesionales se constituyeron en consultores permanentes de varias instituciones internacionales lo que les permitió consolidar la organización y desarrollar una amplia experiencia en la investigación en ciencias sociales. Entre dichas consultorías cabe destacar las de “Diseño de política económica y sectorial para el Ministerio de Agricultura”, “Elaboración de escenarios económicos para la Reforma Educativa”, “Análisis de la Administración Central (Poder Ejecutivo) para el Informe de Calidad de la Democracia y Agenda de la Gobernabilidad”, “Estudio sobre la situación de la Economía Paraguaya y el Mercosur”, “Revisión técnica de la Ley de Administración Financiera del Estado” y Consultoría para la Presidencia de la República sobre la implantación de la nueva Ley de Administración Financiera del Estado”, todo lo cual culmina en la Elaboración del Programa de Gobierno 2003-2008 que la institución puso a disposición de los candidatos a la presidencia de la República.

La revisión de los CV de los principales investigadores del CADEP deja en evidencia un gran número de artículos publicados en revistas especializadas de la región, publicaciones de universidades y otras instituciones académicas de Estados Unidos y Europa, capítulos de libros publicados en el país y fuera de él así como varios libros editados por CADEP. Es esta producción y una activa presencia pública la que lleva a que en el gobierno anterior de Nicanor Duarte y en el actual del Presidente Lugo, los asociados de CADEP tengan un rol crucial. Sin embargo, no se observan publicaciones en revistas internacionales de primer nivel.

6.3 Organizational Performance

Evaluable desde diferentes puntos de vista se puede concluir que CADEP es un centro de pensamiento exitoso. Su incidencia en las políticas públicas del Paraguay ha sido muy importante y permanente. Su destacada trayectoria como centro de pensamiento alcanza su culminación, cuando en dos gobiernos de distinto color político, sus miembros ocuparon posiciones relevantes. Más de 10 asociados tuvieron y tienen posiciones relevantes en las últimas dos administraciones. Retrospectivamente, parece evidente que en sus primeros 15 años de existencia fue posible estructurar una organización que sirvió adecuadamente los objetivos institucionales. Se podría señalar que la expresión máxima de su éxito fue que sus asociados se transformaron de asesores en la toma de decisiones públicas, en decisores claves de los últimos dos gobiernos.

Paradójicamente, el punto culmine del éxito institucional fue también uno de los momentos de mayor crisis institucional. En efecto, mientras sus dos dirigentes principales desempeñaban altos cargos gubernamentales en el Gobierno del Presidente Nicanor Duarte, el equipo de reemplazo que asumió la dirección, incurrió en comportamientos que afectaron seriamente a la institución. En el período, CADEP sufrió una notable reducción de su actividad y numerosos investigadores de calidad abandonaron la institución. En el año 2005,

cuando sus miembros fundadores abandonaron el gobierno, por diferencias políticas con el Presidente Duarte, se encontraron con una institución en crisis.

El gran prestigio de los dos personeros permitió una importante recuperación de la institución. Pruebas de ello, fueron la mantención de la Maestría en Gestión Pública que CADEP sostiene junto con la Universidad Católica y el rol que jugó CADEP en el debate público y la generación de propuestas que alimentaron a la última campaña presidencial. La alta presencia pública de la institución se tradujo en que Dionisio Borda fuera designado, nuevamente, Ministro de Hacienda y, otros personeros de CADEP, se integraran al nuevo gobierno.

Las experiencias acumuladas en el período 2003 y 2005, llevaron al CADEP a tomar la decisión de que Fernando Masi se mantuviera como director ejecutivo de la entidad y sólo asumiera un cargo de asesor, de tiempo parcial, del Ministro de Industria. Ello ha contribuido a que CADEP, en la actualidad, siga sosteniendo la maestría mencionada y cuente con un número relativamente amplio de proyectos. Del mismo modo, ha sido posible constituir un grupo de cerca de 15 investigadores, la mitad de los cuales son de tiempo completo.

No obstante lo anterior, la institución enfrenta un momento difícil, ya que pareciera que debe desarrollar variados proyectos, muchos de ellos de bajo monto que no se insertan necesariamente en un proyecto institucional.

En la entidad no hay en estos momentos espacio para una reflexión estratégica, los imperativos de la subsistencia no lo hacen posible. El propio director ejecutivo y los investigadores aludieron a esta situación. Se carece de un plan estratégico y tanto el equipo directivo como los investigadores entregan una visión crítica de la situación organizativa actual de la entidad. El CADEP debe crecer institucionalmente. El directorio está compuesto por los mismos dos personeros que se han sucedido como directores ejecutivos. No existe en tal sentido una diferenciación entre el directorio y el personal ejecutivo. La toma de decisiones, está en ese sentido concentrada, lo que no contribuye a la creación de nuevos liderazgos.

En este contexto, un elemento positivo que cabe destacar es la existencia de una clara conciencia de los problemas que se enfrentan. El cuerpo directivo percibe con claridad que es necesario ampliar el núcleo dirigente. De hecho están incorporando al directorio al investigador con más trayectoria en la institución. Los propios investigadores sostienen que se hace necesario un mayor protagonismo de su parte. Expresan con relativa claridad la convicción de que deben asumir mayores responsabilidades en la identificación y gestión de proyectos. Se señala que es necesario constituir un claustro académico que concuerde una visión común que oriente la investigación en la nueva fase. Si bien el cuerpo administrativo ha cumplido una labor adecuada se concuerda que el futuro de la organización depende también de modernizar los sistemas de trabajo, los mecanismos de remuneración, la gestión de fondos y la administración.

6.4 Policy Linkages

CADEP es una institución con una fuerte influencia sobre la política pública del país. Junto con su fundador, Dionisio Borda, ministro de hacienda en el gobierno del Presidente Duarte y designado nuevamente en el mismo cargo por el actual Presidente Lugo, son numerosos los funcionarios que colaboran en diversos ámbitos de la política pública. El propio Fernando Masi, director ejecutivo de la organización, cumple labores de asesor a tiempo parcial del Ministro de Industrias.

6.5 Organizational Motivation

Las diversas entrevistas permitieron observar un equipo altamente motivado. Hay conciencia de los desafíos que se enfrentan y voluntad de enfrentarlos. Se trata de un equipo consciente de los problemas que enfrenta el Paraguay y una alta convicción de que quieren y pueden seguir contribuyendo a dar cuenta de ellos. Se observa interés en las materias que están desarrollando. Al mismo tiempo, y como reconoce Fernando Masi es necesario fortalecer el compromiso de los investigadores con la organización y ello pasa por una política que amplíe la participación de los investigadores en la definición del futuro de la organización, en las tareas de representación y en las responsabilidades complejas que implica proyectar un centro de pensamiento hacia el futuro.

Los investigadores identifican como debilidad la falta de tiempo para pensar CADEP, “somos como islas cada proyecto no está integrado”. Todavía hay poca imagen institucional. CADEP tiene un gran prestigio que ayuda a conseguir maestría o ganar proyecto. Hay que “desbordificar” y “desmasificar” el CADEP, aludiendo de ese modo la fuerte presencia de sus dos principales integrantes.

6.6 Observations and Recommendations

El CADEP se encuentra en un momento crucial de su desarrollo. Cabe consignar con claridad de que sus activos son múltiples y en tal sentido existen grandes posibilidades de que se pueda proyectar al futuro de una forma tan exitosa como lo logró en el pasado. Sin embargo, enfrenta desafíos complejos frente a los cuales la TTI puede jugar un papel decisivo. Se recomienda incorporar al CADEP a la TTI en la modalidad de dos años renovables.

Probablemente, el desafío principal es lograr simultáneamente, aprovechar la experiencia de los fundadores, su liderazgo, sus contactos y sus conocimientos e incorporar nuevas generaciones con capacidad de construir nuevos liderazgos. Es crítico poder incorporar investigadores con una formación similar a la de los fundadores, en lo posible con doctorados, que además de desarrollar investigación de calidad, puedan, con el tiempo asumir el liderazgo institucional. No basta con cooptar colaboradores, es necesario incorporar personas con la imaginación y la creatividad que desarrollaron los fundadores en la etapa que termina. Pese a todo, Paraguay ha cambiado mucho en los últimos años y para proyectarse al futuro CADEP deberá reinventarse para poder desarrollar investigaciones de calidad según estándares actuales e influir en un país cuya política, economía y sociedad se ha complejizado notablemente.

En tal sentido, si bien son indispensables recursos adicionales y de libre disposición para contar con investigadores de mayor dedicación y calidad, es también ineludible que el CADEP se abra a la incorporación de nuevos liderazgos. Junto a ello es necesario definir con mayor precisión la vocación intelectual de la institución y a partir de ahí desarrollar los instrumentos analíticos y metodológicos que le permitan desarrollar una investigación de alto nivel. El fortalecimiento de la maestría como generadora de nuevos investigadores y como primer paso en la formación de investigadores seniors puede ser muy importante. El prestigio de CADEP debería ser útil para que los futuros investigadores puedan viajar al exterior a realizar doctorados. Es importante la definición de los ejes temáticos.

La modernización de la gestión es también crucial. El director ejecutivo ha hecho ver que se necesita un “gerente de proyectos” que juegue un papel importante en la generación de recursos y en una mejor gestión global de la institución. Se hace necesario mejorar la gestión de los recursos humanos, perfeccionar el sistema de incentivos y generar elementos de una carrera profesional. En la discusión con el director ejecutivo surgió el tema de disponer investigadores de tiempo completo. Si bien es un objetivo importante, se manifestaron dudas fundadas respecto que sea la única forma de inserción en la entidad. No parece negativo que personas que estén cumpliendo otras funciones, en ámbitos relevantes para el CADEP, participen en algunos proyectos de la entidad. Ello puede, además, proveer al CADEP de una más amplia red de contactos y de experiencias. Por otra parte, el disponer de un equipo consolidado de investigadores de tiempo completo, en países en que constantemente los buenos elementos son levantados por entidades gubernamentales e internacionales debe ser visto como un objetivo de largo plazo más que una realidad presente. En tal sentido, no parece erróneo diseñar mecanismos que permitan formas flexibles y variadas de colaboración con la institución. Finalmente, cabe señalar que se requiere renovar el sistema de administración.

Los riesgos principales radican en que no sea posible la generación de futuros liderazgos y que la institución no se logre reinventar en función de las nuevas condiciones. Se requieren ajustes internos de funcionamiento.

Persons Contacted

1. Fernando Masi, Director Ejecutivo CADEP
2. Dionisio Borda, fundador de CADER y Ministro de Hacienda.
3. Walter Zárate, Economista Trabaja en el FMI, sede Asunción. Trabaja como investigador a tiempo parcial. Responsable técnico del observatorio en ingresos y gastos.
4. Francisco Ruiz Díaz, economistas, maestría en Universidad de los Andes. Desde 2003 en CADEP, como asistente de investigación. Luego investigador asociado.
5. María Belén Servín, economista de la Universidad Católica, investigadora de tiempo completo.
6. Julio Ramírez, desde junio 1997 en CADEP. Investigador de tiempo completo.
7. Cynthia González, economista, especialista en estadísticas. Tiempo completo.
8. Fabricio Vazquez, investigador tiempo completo.
9. Lucas Arce, argentino, egresado carrera ciencias política, investigador.
10. Fernando Ovando, economista, trabaja hace dos años en CADEP. Tiempo completo. Trabaja en el observatorio fiscal.
11. Leida Rodríguez, asistente en el observatorio fiscal.
12. Carlos Centurión, economista, Universidad Nacional.

7. Grupo de Análisis Para El Desarrollo (GRADE)

7.1 Socio Political Context

El Grupo de Análisis Para el Desarrollo (GRADE) nace en el año 1980, el mismo año en que se restaura la democracia, luego de un largo gobierno militar. Su fin y con él, el fracaso de las estrategias de desarrollo tradicionales, puso en el centro de la agenda, el debate sobre cómo avanzar hacia el crecimiento económico y un mayor equilibrio social. Como otras entidades, GRADE se propuso contribuir al análisis de la realidad nacional del Perú para desarrollar propuestas que permitieran alcanzar el desarrollo. No obstante, GRADE tenía una particularidad que sería muy relevante en el desarrollo futuro; una vocación por contribuir al debate público sobre la base de investigación de alta calidad. Sus fundadores quisieron participar en los debates sobre desarrollo económico a partir del manejo de sofisticados modelos analíticos. Esta tradición se mantendría pese al alejamiento relativamente rápido de sus fundadores. En efecto, la segunda generación de investigadores, mantuvo el alto nivel de exigencias de la primera época. Un especialista estadounidense muy vinculado al Perú sostuvo que uno de los economistas de GRADE era, sin lugar a dudas, el mejor profesional de esa disciplina en el Perú.

Nacida como una institución de economistas, desde los 90 pero en especial en la última década, GRADE empieza abrir espacios a profesionales de otras disciplinas, lo que le permite abordar una mayor variedad temática. Esta opción institucional refleja también los nuevos desafíos que comenzaba a enfrentar el Perú. Junto a los debates globales sobre modelos y estrategias de desarrollo, ganaba presencia en el debate público y en la agenda gubernamental, el análisis más específico, en torno, a las diversas áreas de la política pública. Al cumplir 25 años de existencia, GRADE publicó un libro en que se presentaban trabajos correspondientes a las diferentes áreas de trabajo. En la introducción el director ejecutivo de ese entonces, Santiago Cueto describía los énfasis de la época siguiente señalando que: “Aunque estuvieron siempre presentes en nuestra visión del subdesarrollo que aspiramos a contribuir a superar, en años recientes adquirieron una centralidad mucho mayor los problemas de la pobreza, la exclusión y la desigualdad, vistas a través de diversas sensibilidades y herramientas disciplinarias que intentan avanzar dialogando entre sí y con la realidad que estudian y aspiran a transformar”³.

La búsqueda de la excelencia en la investigación está acompañada por una preocupación permanente por el desarrollo institucional. En el año 2000 se encargó a una empresa especializada, la asesoría para la elaboración de la “Planificación estratégica y modelo institucional de GRADE”. Se crearon las bases para enfrentar el fuerte crecimiento que se experimentaría durante la primera década del siglo XXI. En el año 2002, se aprobó un cambio estatutario de gran importancia. En el año 2007, la contratación de una nueva consultoría buscaría fortalecer el sistema de administración y la gestión de proyectos de manera crear las bases para una nueva etapa de desarrollo institucional. En el momento presente, la institución se ha trasladado a un nuevo edificio de su propiedad y ha desarrollado un interesante ejercicio colectivo de debate sobre el futuro de la institución, base sobre la cual se postula a la TTI.

³ GRADE (2007), Investigación, políticas y desarrollo en el Perú.

7.2 Research Quality

La revisión de las publicaciones de los investigadores de GRADE a lo largo de los 30 años de existencia de la institución impresiona desde el principio por el gran número de trabajos, por la diversidad temática y por la calidad de los artículos y productos de investigación⁴. Es muy largo hacer una revisión detallada del trabajo de investigación de la entidad. Basta mirar lo publicado en el año 2009 para que quede claro la productividad y la calidad del trabajo de investigación de la institución. En una rápida enumeración se pueden mencionar, “Shock de precios y vulnerabilidad alimentaria de los hogares peruanos”; “Pobreza e impactos heterogéneos de las políticas activas del empleo juvenil: el caso de PROJOVEN en el Perú”; “Crecimiento agrícola, pobreza y desigualdad en el Perú rural” “Minería, turismo y agroindustria: nuevos ejes económicos”, “Public-private research, development, and innovation in Peru”. Por otra parte, se observa una profusa lista de publicaciones en revistas arbitradas⁵. En los últimos años hay varios libros. Destaca el libro “Investigación, políticas y desarrollo en el Perú”, en que los investigadores de las 6 áreas de la institución presentan varios artículos con resultados de los trabajos.

La calidad de la investigación, destaca aún más si se considera el desarrollo de la investigación en el Perú. Para las propias universidades tradicionales resulta muy difícil separar recursos para la investigación. Los académicos se ven obligados a dedicar muchas horas a la docencia, lo cual a menudo va en perjuicio de la investigación. En ese contexto, GRADE llama la atención por la capacidad de reunir y mantener un gran número de investigadores de alto nivel. En el equipo se cuentan más de 10 doctorados, e incluso en este contexto, se decidió en la reforma de estatutos del año 2008, establecer la exigencia de tener el título de doctor para poder aspirar a convertirse en investigador principal.

La institución ha jugado también un rol relevante en la organización de comunidades de investigadores en el país. Destacan entre estos la asociación de investigadores en educación; de investigadores económico sociales entre otros.

No obstante, la evaluación positiva de GRADE, la institución se ha propuesto desarrollar una nueva etapa en su desarrollo como institución investigadora. En tal sentido, se propone iniciar un período de reflexión que articule las seis áreas de investigación con lo que visualizan son cuatro procesos que serán determinantes en el desarrollo nacional. Estos procesos son:

- a. El proceso de descentralización y reforma del Estado marcará una buena parte del contexto en el cual se deben desarrollar las políticas sociales, sectoriales y de competitividad.
- b. En el contexto de la globalización y la firma de tratados comerciales, el Perú enfrenta los crecientes efectos de tendencias y fluctuaciones globales, tales como las asociadas al cambio climático así como las crisis internacionales de tipo financiero, alimentario y ambiental.

⁴ La mayoría de los trabajos están disponibles en sitio Web. <http://www.grade.org.pe/View/publicaciones.asp>

⁵ Al respecto ver Cuestionario 2 – Publicaciones, Comunicaciones e Incidencia

- c. Impacto de la transición demográfica, que producirá que la mayoría de la población peruana estará en edad de trabajar y generar ingresos, lo cual tendrá implicancias para las políticas referidas a población joven y adulta mayor.
- d. El problema de la exclusión histórica e institucionalizada que sufren diversos grupos de la sociedad.

Al mismo tiempo, GRADE está consciente de los problemas que implica una agenda de investigación compuesta por proyectos de corto plazo y excesivamente dirigida por las consultorías/investigaciones que encuentran financiamiento externo. Cabe señalar que es opinión de este consultor que pesa a ello, GRADE ha podido discriminar entre las posibilidades de investigación de manera de asegurar que se trata de proyectos con un contenido intelectual útil para la agenda institucional y que es relevante más allá del usuario inmediato. Las personas de referencia coincidieron en esta apreciación. Del mismo modo, se quiere promover la cooperación entre los investigadores, entre las áreas y el trabajo multidisciplinario. Ello aparece como una exigencia propia de la mayor complejidad que afecta a la política pública como también para acceder a proyectos de mayor magnitud que se puedan adaptar mejor a los objetivos institucionales.

Un objetivo adicional es generar las condiciones para incorporar a la agenda áreas de innovación metodológica importantes. Se destaca por ejemplo la evaluación de impacto de la política pública. Se quiere además abordar algunos ámbitos en que se considera que no hay capacidad interna y es importante para el análisis institucional, que se considera importante para la agenda de investigación futura.

GRADE en suma se ha planteado asegurar que la excelencia que caracteriza a la investigación actual, se proyecte de igual forma hacia el futuro.

7.3 Organizational Performance

GRADE es un centro de pensamiento dirigido por los investigadores seniors. En el año 2002 se modificaron los estatutos con el objetivo de que fueran los investigadores líderes, quienes se constituyeran en la dirección de la institución. Hasta ese momento, la asamblea de GRADE la constituían, junto con los investigadores activos, una serie de personas que, o habían jugado un papel crucial en la fundación de la institución o en los primeros 20 años de existencia, pero que lentamente se habían alejado del día a día de la institución, para operar como consultores individuales de organismos internacionales, para acceder a posiciones gubernamentales o para dedicarse a la actividad empresarial. Esta situación planteaba problemas prácticos en el sentido que era difícil contar con ellos para poder realizar las reuniones anuales obligatorias. Durante mucho tiempo, se les citaba y en general ellos no llegaban. No obstante, se temía que gente que había perdido todo contacto con la institución pudiera en algún momento volver a tomar la dirección de la institución. En este contexto, la reforma de estatutos de la institución introdujo modificaciones fundamentales a la estructura de GRADE. Se decidió que para formar parte de la asamblea era condición indispensable ser investigador principal de la institución. Esta medida constituyó un sinceramiento de la institución al despejar la toma de decisiones de personas que aparecían vinculadas con la entidad pero que en la práctica no lo estaban. Más importante que eso fue que la organización, pasó a ser dirigidas por los investigadores de la entidad, distanciándose así de los modelos más tradicionales de estructuración de los centros de pensamiento.

¿Cómo opera entonces la dirección de GRADE? La asamblea está constituida por los asociados. Para adquirir esta calidad se requiere haber estado un año en la calidad de investigador principal y someterse a una evaluación realizada por un comité de asociados. Los investigadores principales son líderes de una área de investigación, tanto por su conocimiento del tema como por su capacidad de generar recursos para ella. En la

actualidad está conformado por 11 investigadores (uno con permiso). En una reforma reciente, se agregó como condición de incorporación a esta instancia la de tener el título de doctor. La asamblea sesiona obligatoriamente una vez al año. Cada dos años designa al comité ejecutivo, compuesto por el director ejecutivo, el director de investigación y un vocal. Es posible la reelección por una vez. La gestión es muy descentralizada, ya que son los propios investigadores los encargados de definir la agenda de investigación, de conseguir los recursos y de definir los equipos de investigadores. El director ejecutivo, representa a la institución, ejerce una cierta supervigilancia respecto de los compromisos asumidos en los proyectos y dirige administrativamente la institución. Asume además tareas especiales. En ese sentido, en el último período le ha correspondido llevar a cabo, algunas de las recomendaciones entregadas por un estudio de mejoramiento administrativo⁶, la supervisión de la construcción del nuevo edificio institucional y la coordinación de las actividades para conseguir el apoyo de la TTI.

La ley peruana obliga a estas instituciones a tener un directorio. El relativamente pequeño tamaño de la asamblea y el hecho que ella esté constituida por el mismo grupo que compone el claustro académico y que por tanto se reúne continuamente, tiene como consecuencia que pierda, un tanto, sentido la existencia del directorio. Es por esto que la tarea principal del directorio es la capacidad de citar a la Asamblea en caso de que se produzcan problemas en la operación del Comité Ejecutivo.

Existe una instancia adicional que reúne a los investigadores principales e investigadores asociados, que se reúne frecuentemente para conocer los avances de las distintas áreas de investigación. El investigador asociado es una categoría provisoria. Se trata de personas que están en camino de obtener su doctorado y que si bien operan coordinados por un investigador principal, tienen capacidades, con autorización del comité ejecutivo, de gestionar proyectos.

GRADE, en suma, destaca por contar con un sólido claustro pero además por no enfrentar problemas de renovación institucional y generacional. Por el contrario, el fuerte protagonismo de los investigadores principales tanto respecto de las responsabilidades técnicas en las investigaciones como en la consecución y gestión de los proyectos constituye un fuerte estímulo para atraer a investigadores jóvenes destacados.

7.4 Policy Linkages

GRADE es una organización de personas interesadas en la investigación. Al contrario de otros centros de pensamiento en que la investigación sirve de base para la proyección política de los miembros de la entidad, los miembros de GRADE, son investigadores y su aspiración de largo plazo es seguir progresando en ese mismo carril. Su lema parece ser “hablar por a través de sus investigaciones”. Algunos investigadores tienden a evitar el debate público, pues implica un costo de oportunidad para el desarrollo de su actividad investigativa. Otros, sin embargo están profundamente vinculados al debate público en los diversos medios de prensa.

Su prestigio profesional hace que muchos de los investigadores de la entidad, sean invitados a participar en diversos consejos convocados por el gobierno. Participan en muchos consejos asesores de política entre los que cabe destacar Consejo Nacional de Educación, Consejo Nacional del Trabajo, Consejo Nacional del

⁶ Ernest Young (2007), Grupos de Análisis para el desarrollo. Asistencia en la identificación de oportunidades de mejora en la organización administrativa. Informe final. 7 de marzo. Destaca entre estas iniciativas la producción de un software para la gestión e información de los proyectos y un nuevo sistema de administración financiera.

Ambiente, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual. Existen una serie de momentos en que hallazgos de los investigadores tuvieron una incidencia importante en el desarrollo de las políticas públicas. Destaca entre ellos, el debate sobre las distorsiones que provocó la hiperinflación de los años 1988 y 1989 en la medición de la inflación y por esa vía en el análisis de la pobreza. Un fuerte debate en la prensa puso en cuestión conclusiones que eran fundamentales para la política gubernamental. Algo similar se puede señalar respecto a estimaciones del “factor de productividad” elemento crucial para la fijación de las tarifas de telecomunicaciones. Análisis de investigadores de GRADE dejaron en evidencia que errores de estimación llevaban a un sobre precio de esos servicios.

Pese a lo anterior, la institución concuerda que debe fortalecer su capacidad de incidencia. No obstante ello se debe hacer sobre la base de lo que son los activos institucionales, esto es la investigación de alta calidad. Ello es relevante, tanto en lo que se refiere a la interlocución con las autoridades gubernamentales como con la opinión pública y la ciudadanía.

7.5 Organizational Motivation

GRADE es en cierto sentido una cooperativa de investigadores. Cada investigador principal es simultáneamente el responsable de la calidad técnica de las investigaciones en su área y al mismo tiempo su gerente de proyectos. Los incentivos son categóricos. Cada investigador principal está compelido a ganar proyectos para poder desarrollar sus investigaciones y sobrevivir. De esta forma, los investigadores tienen claros incentivos para generar investigaciones de alto nivel y captar recursos. No obstante, como contrapartida este sistema puede generar incentivos negativos tanto para una política más ambiciosa de incidencia como para producir publicaciones de alto nivel. Si bien “hablar a través de las investigaciones” constituye una buena forma de influir en los ámbitos técnicos de la toma de decisiones, algunos investigadores la perciben como insuficiente. En efecto, las decisiones de política pública no resultan de meras consideraciones técnicas sino que también de la capacidad de convencer a los distintos tomadores de decisión, a los partidos políticos, a los congresistas, a los actores sociales y al propio gobierno. No asumir esta situación puede llevar a una actitud cínica, simplemente limitarse a generar productos de buena calidad y aceptar como una posibilidad que las conclusiones sean guardadas en los archivos. Naturalmente se trata de una posibilidad, ya que es probable que quienes encargan los estudios desarrollen las tareas, propias de la incidencia política. Del mismo modo, la advocacy puede ser desarrollada mediante alianzas con personeros o entidades involucradas con los temas y especializadas en las tareas de incidencia.

Una experiencia interesante es la que se ha desarrollado a partir de un proyecto financiado por el IDRC sobre “Etnicidad y salud” que tenía como objeto analizar los problemas de discriminación en la salud pública. Conocidos los resultados, ellos interesaron a un gobierno regional y a la Defensoría del Pueblo. A partir de ahí se han generado varias actividades de incidencia. No obstante, es una posibilidad que cabe discutir. De hecho, GRADE en su “assesment” plantea utilizar el eventual apoyo de la TTI en este campo

Es también posible, que el sistema vigente de incentivos sea negativo desde el punto de vista del esfuerzo por publicar en revistas académicas prestigiosas. De hecho un investigador señalaba que había abandonado el esfuerzo por publicar, pues el “peerreview” resultaba muy pesado ya que la revisión de los trabajos generaba muchas observaciones, que al no ser respondidas de la forma como el revisor quería, obligaba a que el trabajo volviera al investigador en un proceso sin fin. Visto más en general, la publicación académica tiene también un claro costo de oportunidad, pues implica quitar tiempo al trabajo de elaboración de proyectos generadores

recursos. El propio director ejecutivo, que estuvo un año de fellow en una universidad estadounidense valoró altamente su estadía, pues “pude, finalmente, elaborar dos artículos para revistas internacionales que surgían de su investigación doctoral”. También en este campo, GRADE percibe que la TTI podría jugar un papel importante.

7.6 Observations and Recommendations

La recomendación es clara, la TTI debe incorporar a GRADE a su programa de 4 años renovables. Esta institución puede ser de gran ayuda para los otros centros que se incorporen a la iniciativa.

Los recursos de la TTI deberían ser utilizados para financiar el trabajo de transformación de los proyectos de consultoría e investigación en trabajos académicos a ser publicados en revistas académicas internacionales y nacionales. Sería interesante también abrir una línea de financiamiento de investigación base para el diseño y evaluación de políticas públicas. A juicio de este consultor, la lógica básica del apoyo de la TTI a GRADE debería ser la de contribuir a generar en la institución condiciones de investigación sobre políticas públicas que permitan el desarrollo de enfoques analíticos más sofisticados, metodologías de mayor complejidad, en fin, actividades que contribuyan a constituir un centro de investigación con la densidad académica propia de las entidades de investigación de los países desarrollados. Esto permitiría que la institución colaborara con otras entidades de menor desarrollo para fortalecer la investigación en políticas pública en el país y mejoraría sustancialmente la calidad de las políticas públicas. Naturalmente, importantes recursos deberían ser dedicados al desarrollo de la interesante agenda de investigación que ha desarrollado la institución y que ha estructurado a partir de los cuatro procesos determinantes del desarrollo nacional, descritos más arriba.

Finalmente, otros recursos deberían ser utilizados en tareas de incidencia. La incorporación de esta línea de trabajo es considerada muy importante por los investigadores de GRADE. Un desafío interesante de resolver será como compatibilizar una interlocución técnica profusa con las autoridades gubernamentales con una presencia pública, en los medios más relevantes.

Persons Contacted

1. Carlos Martín Benavides Abanto (Director Ejecutivo)
2. Juana Kuramoto, investigadora asociada.
3. Santiago Cueto, investigador principal
4. Juan José Díaz, investigador principal.
5. Martín Valdivia, director de investigación.
6. Fernando Villarán, ex ministro del trabajo (2001 – 2003) y presidente de SASE consultores.
7. Patricia Mc Lauchlan de Arregui, ex directora ejecutiva de GRADE e investigadora principal y actual miembro del Consejo Directivo.
8. Lorena Alcazar, miembro Consejo Directivo
9. Miguel Jaramillo, miembro Consejo Directivo.
10. Shane Hunt, Profesor Emeritus, Boston University.

11. Diana Balcázar, encargada de la biblioteca.
12. Virginia Rey Sánchez, subdirectora de comunicaciones proyecto Niños del Milenio
13. Pedro López, encargado de sistemas.
14. Carmen Lara, subgerencia de administración (trabaja con Ignacio Franco)
15. Verónica Araujo, secretaria área de educación.
16. Raúl Andrade, investigador asociado
17. Gerardo Damonte, investigador asociado.
18. Manuel Glave, investigador principal.
19. Eduardo Zegarra, Vocal del Comité Ejecutivo e investigador principal.
20. Nestor Valdivia, investigador asociado.

8. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico

8.1 Socio Political Context

La Universidad del Pacífico fue fundada en 1962 por un grupo de empresarios progresistas con el objetivo de crear una universidad de calidad donde pudieran estudiar sus hijos y de esa forma que no tuvieran que salir a estudiar el pregrado al exterior. Con este objeto, se incorporó a la universidad a la Compañía de Jesús. Probablemente, las dificultades que encontraba, en ese entonces, la universidad pública contribuyeron a esta decisión. Los objetivos eran acotados. Sólo se establecieron tres carreras, economía, contabilidad y administración de empresas. La gran capacidad de gestión de los jesuitas transformó la universidad en una de las mejores entidades académicas del país en los campos indicados. Los egresados de la universidad empezaron a ser muy demandados por las empresas y el gobierno. Muchos de sus egresados empezaron a salir al exterior para continuar sus estudios de postgrado para incorporarse luego al cuerpo docente de la universidad lo que consolidó la gran calidad de la universidad. No obstante, durante 40 años la universidad no aumentó el número de carreras y se limitó a crear departamentos que daban cabida a otras disciplinas con el objeto de dar los cursos complementarios que exigía la formación de las tres disciplinas indicadas. Esta situación empezaría a cambiar en los últimos años.

En 1972 se formó el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). El período entre el año indicado y 1990 constituye la “prehistoria del CIUP” según señaló el actual rector de la Universidad y director durante varios años del centro. No obstante, no fue sino a partir de 1998 que se constituyen las áreas de investigación del centro y comienza la historia moderna de la institución. En este período, son numerosos los investigadores que destacan tanto ante la ciudadanía como ante los especialistas. En esto juega un papel importante, el esfuerzo de la universidad por permitir a sus docentes de planta, la posibilidad de que pudieran dedicar hasta la mitad de la jornada, a la investigación. Se trata de un esfuerzo que no parece ser común en el sistema universitario del país, en particular en las universidades privadas surgidas profusamente en los últimos años. Tampoco lo es en las universidades públicas regionales.

En la última década, el Perú disfrutó, hasta el año 2008 de tasas de crecimiento del PIB per cápita, extraordinariamente altas⁷ gracias a una política que ha promovido activamente la inversión, en particular en el sector minero, la agricultura de exportación, las empresas textiles orientadas a la exportación a los Estados Unidos, la construcción de viviendas y la infraestructura. Naturalmente, este crecimiento tiene que ver con las reformas económicas que se llevaron a cabo en las últimas dos décadas. El desarrollo social no ha tenido una evolución similar. El subempleo se mantiene muy alto y el sistema de protección social es todavía muy precario. Se observan elementos interesantes, como es la tributación del sector minero que ha crecido aceleradamente y que beneficia a las regiones del país.

Un ex ministro del trabajo, señalaba que frente a la evolución económica positiva, se había desarrollado una cierta autocomplacencia entre las autoridades, que llevaba a que la agenda país siguiera centrada en los temas de la década del 90. Desde su punto de vista, la opinión pública y la política gubernamental no daba todavía

⁷ Según el estudio de Gerens, “Perú en la economía mundial: 2008” el crecimiento per cápita ha sido 2,4% en el 2003, 3,3% en el 2004, 5,2%, 6,1% en el 2006, 7,3% en el 2007 y 8,3% en el 2008. <http://www.deperu.com/prensa/print.php?id=1244589800&archive>

suficientemente cuenta de la nueva agenda de la cual el país tenía, imperiosamente, que hacerse cargo. Entre los nuevos temas destacan la reforma, la modernización y el fortalecimiento de la institucionalidad del Estado, la descentralización y el desarrollo regional, la lucha contra la pobreza y la desigualdad y el desarrollo de un sistema de protección social integral, la defensa del medio ambiente y los recursos naturales, entre otros.

Frente a estos desafíos el sistema de investigación económica, social y ambiental en el Perú, deja mucho que desear. Como en la mayoría de los países en la región, el Gobierno apenas logra dar cuenta de las urgencias inmediatas. Es difícil operar con una perspectiva de mediano y largo plazo. El surgimiento permanente de temas no previstos y el difícil manejo de la coyuntura política hace que eso sea prácticamente imposible. Al mismo tiempo, los mecanismos de colaboración con la comunidad académica son precarios. Es difícil incorporar la producción científica a la solución de los problemas de la agenda de política pública, más allá de la contratación de proyectos concretos. Esto dificulta afrontar los problemas nacionales cada vez más articulados entre sí y por tanto más complejos. En estas circunstancias, los gobiernos recurren a las “soluciones” disponibles y no necesariamente a las propuestas que realmente abordan los problemas. El CIUP se encuentra en un interesante proceso de reflexión y en una transición que a juicio de este consultor refleja clara conciencia de esta situación y en consecuencia puede contribuir sustancialmente a las demandas actuales del Perú.

8.2 Research Quality

La planta de investigadores del CIUP presenta una serie de cualidades positivas. Es un grupo muy calificado, varios de ellos tienen doctorados o al menos maestrías y estudios de doctorados. La institución ha establecido el requisito de doctorado para incorporarse a la planta del instituto. Tiene además una amplia y variada producción académica que se refleja tanto en publicaciones en revistas y libros nacionales e internacionales.

El CIUP tuvo en su origen un claro predominio de economistas. Muchos de ellos han ocupado importantes funciones públicas. Estos profesionales contribuyeron decisivamente a forjar el alto prestigio de la institución. Desde hace algunos años la universidad decidió ampliar la base disciplinaria del CIUP empezando a incorporar a otros profesionales. En este contexto, Felipe Portocarrero, doctor en sociología de la Universidad de Oxford, asumió la dirección del instituto. La actual directora del CIUP, Cynthia Sanborn es doctora en asuntos de gobierno de la Universidad de Harvard. Algunos de estos profesionales estaban asociados a los departamentos académicos que daban los cursos complementarios a las carreras de la universidad.

El CIUP tiene varias líneas de investigación. Destaca en primer lugar el estudio de las relaciones entre las empresas extractivas y las comunidades. Por el fuerte crecimiento que ha experimentado la inversión minera en regiones con una gran presencia indígena se han desarrollado diversos conflictos que han tenido alta visibilidad pública. Entre las publicaciones en esta línea, destacan los libros “Moviendo montañas: empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas” y “La economía china y las industrias extractivas: desafíos para el Perú”. Relacionado con esta línea se editó el libro “Philanthropy and Social Change in Latin America, (David Rockefeller Center Latin American Book Series, Harvard University Press, 2005). Una segunda línea de trabajo relevante es en el área de regulación. El CIUP ha desarrollado una amplia línea de consultorías en este campo, varias de las cuales han derivado en publicaciones. Destacan en este campo los libros “Conexiones para el desarrollo. Beneficios del eje multimodal Amazonas Norte” y “Beneficios económicos de la carretera interoceánica”. A partir de estas investigaciones, el investigador ha publicado además en la revista del CIUP, Apuntes. Revista de Ciencias Sociales, el artículo “Relevancia de la infraestructura y

análisis de los sobrecostos que genera su déficit”. Una tercera área, y probablemente la más importante del CIUP es la de política social. En este campo, destacan los trabajos de Enrique Vásquez, doctor en política de la Universidad de Oxford, que ha desarrollado una amplia investigación respecto de la niñez. Entre sus publicaciones destacan “¿Los niños...primero? Vol. IV y (en colaboración), ¿Es el gasto público en programas sociales regresivo en el Perú? Destaca también de “Education Attainment, Growth and Poverty Reduction within the MDG Framework: Simulations and Costing for the Peruvian Case” publicado en el “Journal of Economic Policy Reform”. Una cuarta área, particularmente innovadora en la investigación social en el Perú es el de valoración económica de recursos naturales y medioambiente. En este campo se pueden mencionar artículos como el de “Decisiones de inversión y la Pollution Hypothesis. Evidencia de la industria de extracción de cobre en Perú y Chile” y “GEO Amazonía. Perspectivas del medio ambiente amazónico”. Un listado exhaustivo tomaría muchas páginas. A este consultor le interesaba, solamente, hacer una breve enumeración para transmitir una impresión global de la alta calidad y relevancia de la investigación de la institución.

8.3 Organizational Performance

El CIUP es sin duda una institución de excelencia académica y que disfruta de un alto prestigio en la sociedad peruana. Como se pudo observar en la sección anterior, la comunidad de investigadores es de alta calidad y su producción científica es amplia y reconocida nacional e internacionalmente, como queda claro al revisar las numerosas publicaciones en revistas arbitradas.

En los últimos años, el CIUP ha ido ganando influencia en la Universidad. El actual rector, Felipe Portocarrero Saez, fue durante 8 años director del instituto. Su elección como rector reflejó el interés colectivo de los investigadores del CIUP de introducir cambios en la universidad. El diagnóstico compartido era que la investigación no recibía toda la atención que requería. La definición era clara, la Universidad del Pacífico no quería ser un “teaching College” como manifestó el rector en la entrevista que la misión tuvo con él. Era indispensable que la institución asegurara la operación de los tres pilares claves, la docencia de excelencia, la investigación de calidad y la intervención en la agenda pública.

Para el CIUP las convicciones indicadas implicaban defender con más fuerza el tiempo de investigación asignado a los investigadores frente a las demandas de la docencia. Implicaba también transitar hacia una definición más colectiva de la agenda de investigación.

El CIUP cuenta con un Consejo directivo compuesto por Dr. Matilde Schwalb Helguero, Vice Rectora, Dr. Cynthia A. Sanborn, Director, CIUP, Dr. Dante Cordova Cayo, Director, UP Graduate School, Prof. Carlos Amat y Leon, Dean of Economics, Dr. David Mayorga Gutierrez, Dean of Management, UP Sr. Mariano Perotti Canaval, Student Representative. Cuenta además con un consejo ejecutivo compuesto por la directora del CIUP y 3 profesores e investigadores destacados, elegidos por la Asamblea del CIUP. La directora debe ser además ratificada por el rector de la universidad.

8.4 Policy Linkages

La institución tiene una fuerte presencia en la toma de decisiones de política pública. Un ejemplo de ello, es que la docente de la Escuela de Economía e investigadora del CIUP Mercedes Araoz ha asumido el cargo de ministra de Economía y Finanzas. Es el mismo caso del actual presidente del Banco Central. La viceministra de Medio Ambiente es también profesora e investigadora del CIUP. Integra el comité directivo del CIUP otro economista que ocupó el cargo de viceministro de economía. Del mismo modo, numerosos otros altos funcionarios del gobierno han formado parte del CIUP.

Es notable además, la influencia que tienen diversos investigadores en la política pública. Un caso especialmente notable, destacado por la profesora Rosemary Thorp de la Oxford University que la expresión de interés describe de la siguiente manera: “Starting nearly a decade ago, Enrique Vasquez led a series of studies of government food support programs, aimed at low income pregnant women, children and youths. They documented two major problems: significant under-coverage of the target population and widespread (mis) appropriation of benefits by others. This generated a strong reaction from national media, beneficiaries, program providers and public authorities. Investigative commissions were established in Congress and the MEF, and other think tanks joined the cause, debating ways to establish a national registry of beneficiaries, and assure that that the US \$100 million spent annually in this area goes to those who need it most. The result has been universal recognition of a previously hidden problem, and some improvement in targeting and budget monitoring, such as a new Unitary Registry of Beneficiaries, and an Information System for Social Affairs (SIAS). Although political resistance to overhauling these programs remains, it has diminished considerably in the face of ongoing, rigorous research. Today Vasquez is an advisor to the Ministry for Women and Social Development, which has declared a commitment to further rectifying the situation.”. Si bien este es el caso más destacado, se observan situaciones similares en el caso de las investigaciones sobre industrias extractivas que ha llevado al Ministerio de Minas a desarrollar una unidad especializada en gestión social, en el área de medioambiente que colabora estrechamente con el ministerio del área. En el caso de los especialistas en regulación colaboran con las diversas entidades reguladoras.

8.5 Organizational Motivation

La evaluación de la investigación en el CIUP en los últimos años es claramente positiva. La dirección de la institución y los investigadores están contentos con lo desarrollado. No obstante están convencidos de que es necesario avanzar en una nueva etapa. Para ello están desarrollando varias iniciativas. El 1 de enero del 2010 entró en vigencia el Reglamento del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. En esta norma se define como el objetivo del Centro “Realizar investigación teórica y aplicada. La primera busca aportar nuevos elementos a la ciencia que constituyen ingredientes de futuros avances en su desarrollo teórico y metodológico. La segunda se refiere al análisis de la realidad nacional e internacional con la finalidad de contribuir a la comprensión de la misma, y a la búsqueda de soluciones a los problemas concretos. Las investigaciones del CIUP deberán dar atención preferencial a temas vinculados a la economía y el desarrollo sostenible, la gobernabilidad y las políticas públicas y sociales, y la gestión de empresas y otras instituciones privadas y públicas”. El reglamento busca además definir las funciones y las obligaciones de los miembros numerarios de la institución. Les exige tener participación activa en sus respectivas áreas de investigación, en la preparación y realización de proyectos de investigación y/o consultoría así como en su difusión. Al mismo

tiempo se les obliga a involucrarse activamente en la consecución de recursos. El no cumplimiento de estas obligaciones durante dos años consecutivos implica la renuncia a la institución.

Desde el punto de vista más sustantivo el CIUP se propone transitar desde un organismo cuyas actividades de investigación han respondido a las iniciativas y preferencias de los investigadores individuales hacia una definición, democrática, pero más colectiva de las áreas y prioridades de investigación. El objetivo es responder de mejor manera a lo que aparece como una agenda pública más compleja, con mayores requerimientos de trabajo interdisciplinario. Al mismo tiempo, busca transitar desde investigaciones determinadas más por los organismos donantes y por las entidades que contratan estudios hacia una agenda definida por la institución. La gestión individual de recursos está generalmente asociada a la obtención de proyectos pequeños, de corto plazo. La idea es generar capacidad de preparar propuestas colectivas que puedan acceder a proyectos de más largo plazo. El modelo está inspirado en el área de recursos naturales. Durante uno o dos años, los investigadores de esa área no generaron recursos externos. Debieron funcionar con recursos internos de la universidad. Ello permitió desarrollar enfoques teóricos y metodológicos novedosos que empezaron hacer reconocidos por la comunidad científica nacional e internacional. Esta investigación de base empezó así a generar importantes recursos y aparece hoy como muy dinámica. Dicho en términos simples, se trata de reducir la ansiedad de tomar cualquier proyecto (aunque se insiste que siempre se ha sido selectivo a partir del contenido intelectual de los proyectos) y consolidar la costumbre de tener una agenda propia que responde más directamente a los intereses del país.

Se espera así, desarrollar un pool de recursos que permita trabajar de esta manera. En este camino, se espera contribuir a una agenda innovadora. Ello permitirá generar datos nuevos que enriquezcan el acervo de información nacional e internacional. En este contexto, ya se ha empezado a destinar recursos crecientes del overhead acumulado a la agenda institucional. Esto contribuye a reforzar la costumbre de trabajo en grupo, que es la que se sostiene en el tiempo.

Lo anterior, junto con la propia influencia que el CIUP ejerce sobre la universidad, dejan en evidencia un núcleo directivo altamente motivados y con la capacidad de llevar al CIUP a una nueva etapa de desarrollo institucional.

8.6 Observations and Recommendations

Perú se encuentra en una fase crucial de su desarrollo. Luego de pasar varios años por diversas situaciones críticas, gobiernos populistas e hiperinflación, violencia interna, régimen dictatorial y estancamiento económico ha entrado en una etapa de alto crecimiento luego de impulsar lo que se podría denominar la primera ronda de reformas. En la actualidad, el país enfrenta nuevos problemas. Ya se indicó más arriba el precario sistema de protección social, la falta de institucionalización del Estado, la excesiva centralización, el deterioro del medioambiente, los problemas de calidad de la educación y salud y problemas globales de governance. Se trata, naturalmente de problemas extendidos en América Latina y en otros lugares del orbe. El Estado se encuentra abrumado por la urgencia y por las sucesivas coyunturas políticas críticas. Los partidos políticos carecen de institucionalidad y presentan una alta fragmentación. El Congreso carece de los mecanismos necesarios para asegurar una política de calidad. En estas condiciones, los thinktanks son necesarios como nunca. Es indispensable contribuir a generar nuevos mecanismos de cooperación entre ellos y el gobierno. También es necesario que contribuyan a una mayor institucionalización del Congreso. El desarrollo de la sociedad civil es también un imperativo. El CIUP ha alcanzado un desarrollo muy significativo. Tiene la calidad académica, la motivación institucional, las relaciones con los policymakers para hacer un significativo aporte en esta nueva etapa del Perú. Más aún, analizado desde el punto de vista de

los objetivos de la TTI, en cuanto a promover las relaciones entre los centros de pensamiento, el CIUP puede ayudar a centros del Perú y de otros países. La gobernabilidad de la institución está asegurada. Su relación con una universidad de prestigio asegura importantes sinergias positivas. El CIUP es una entidad que ayuda a atraer a los mejores estudiantes hacia la investigación, asegurándose la renovación del personal. Por todo esto, la recomendación de este consultor es que se incorpore al programa en la modalidad de 4 años renovable.

La TTI debería apoyar el esfuerzo del CIUP por constituirse en un interlocutor orgánico de las instituciones públicas del país. Ello implica fortalecer las iniciativas para atraer personas que están terminando sus doctorados en el exterior y requieren como condición para volver al país, contar con una base adecuada para seguir con sus investigaciones. Del mismo modo, la experiencia de investigación acumulada por la institución es una buena base para destinar recursos para impulsar la agenda de investigación que ha venido desarrollando la entidad. Esto implica destinar recursos para desarrollar investigaciones claves para la agenda pero que no encuentran recursos en el financiamiento normal de proyectos. Como en el caso de GRADE, es importante destinar recursos para el análisis teórico de las políticas públicas y el desarrollo metodológico. Esto es fundamental para mejorar la investigación en este campo y la calidad global de las políticas públicas.

Persons Contacted

1. Cynthia Sanborn, Directora CIUP
2. Dr. Felipe Portocarrero Suárez, Rector UP
3. Dra. Cynthia Sanborn, Directora CIUP (2008-2011)
4. Dr. Eduardo Morón, Integrante Comité Ejecutivo CIUP (2010 - 2011)
5. Sr. Roberto Urrunaga, Integrante Comité Ejecutivo CIUP (2010 - 2011)
6. Sra. Martha Chávez, Integrante Comité Ejecutivo CIUP (2010 - 2011)
7. Sra. Arlette Beltrán, Decana de la Facultad de Economía e Integrante del Consejo Directivo
8. José Luis Bonifaz,
9. Juan Francisco Castro,
10. Gustavo Yamada y
11. Ricardo Montero (Montero llegará a las 12:00).
12. Joanna Kámiche (Coordinadora Área de Recursos Naturales y Ambiente),
13. Janice Seinfeld (Coordinadora Área de Políticas Sociales),
14. Milton Von Hesse (Coordinador de la Maestría en Gestión Pública de la UP).
15. Julio Velarde, Presidente del BCRP
16. Mercedes Araoz, Ministra de Economía y Finanzas
17. Carlos Casas, Vice Ministro de Economía
18. Rosario Gómez, Vice Ministra de Ambiente
19. Elsa Galarza, Asesora del Ministerio de Economía y Finanzas
20. Rosemary Thorp Oxford University
21. Liliana-Rojas Suárez, Senior Fellow, Center for Global Development

9. Instituto de Estudios Peruanos (IEP)

9.1 Socio Political Context

El Instituto de Estudios Peruanos (IEP) es una institución singular. Surge de un grupo de intelectuales y académicos connotados⁸ que en 1964, frente las dificultades que enfrentaba la universidad pública para asumir las tareas de investigación, con una gran creatividad crean una entidad privada sin fines de lucro con el objetivo de fomentar la investigación al servicio del país. Se trata sin duda de una iniciativa innovadora pero sobre todo visionaria. Innovadora, pues entidades no gubernamentales orientadas a la investigación eran prácticamente inexistentes en el país y en la región. Es un fenómeno que se masificaría, recién más de una década después. Visionaria, pues las limitaciones existentes en la universidad que le dieron origen, no sólo persistirían hasta la actualidad sino que se agudizarían aún más, en diferentes momentos de la historia del Perú.

El IEP nace con una vocación interdisciplinaria y una interesante capacidad para identificar tempranamente problemas cruciales para el desarrollo del Perú. La primera preocupación integradora de los trabajos del instituto fue la pluralidad étnica, histórica y lingüística en momentos en que el país ignoraba esta problemática. En un momento histórico en que el desarrollo nacional y la modernización del sector rural centraban la atención de la política pública, con un enfoque que con el tiempo evidenciaría una visión reduccionista, el IEP aborda con gran seriedad académica y compromiso social, los temas que eran centrales para identificar las particularidades de los desafíos que enfrentaba el país. La naturaleza especial del diálogo entre la sociedad y la política peruana por una parte y la actividad intelectual del IEP por la otra, que evidencia el nacimiento de la institución, se ha proyectado hasta la actualidad.

Perú ha vivido desde hace ya décadas una historia traumática. La restauración democrática iniciada con la convocatoria a una Asamblea Constituyente en 1978 y la elección como Presidente de la República de Fernando Belaunde Terry en 1980 no fue el inicio de un período favorable para el país sino el comienzo de dos décadas de guerra interna, hiperinflación y el retorno de un régimen dictatorial. La evaluación política e histórica de los gobiernos de Fujimori concentrará, sin duda, la atención del sistema político y de los especialistas durante mucho tiempo. Sin embargo, parece existir cierto acuerdo entre los interlocutores con que se entrevistó esta misión, de que en esos períodos se crearon condiciones mínimas de funcionamiento económico. La nueva restauración democrática abrió, sobre esas bases, un período de fuerte crecimiento que ha hecho posible aumentos inéditos en el PIB per cápita. El aumento de la inversión minera, en otros sectores de exportación y en la infraestructura ha hecho posible un crecimiento dinámico del producto en condiciones de estabilidad macroeconómica que ha traído consigo un gran aumento del ingreso que a su vez está produciendo cambios significativos en la sociedad peruana.

El crecimiento económico, cohabita sin embargo, con un relativo deterioro del sistema de partidos políticos, que no parece mejorar. El Congreso Nacional tiene dificultades para asegurar un debate adecuado en la formación de las leyes. El Poder legislativo carece de la asesoría indispensable. La apuesta por la descentralización no está acompañada por un desarrollo de la institucionalidad pública regional y municipal.

⁸ Los fundadores pertenecen a los principales intelectuales de la segunda mitad del siglo XX. Ellos son, Augusto y Sebastián Salazar Bondy, Rosalía Ávalos Alva, José María Arguedas, Luis E. Valcárcel, María Rostworowski, Alberto Escobar, John Murra, Aníbal Quijano y José Matos Mar.

El propio gobierno y Estado Central, si bien muestra islotes de modernidad, dispone de una institucionalidad precaria y recursos humanos sin la formación requerida. El propio sistema político, que promueve la visión del Estado como botín político contribuye a agravar esta situación. La debilidad del sistema de protección social deja al Perú en una situación de desmedro frente a otros países de la región. La educación muestra graves debilidades.

Aparece así como un claro imperativo, una nueva agenda de reforma. Reformas institucionales, sociales, políticas y culturales aparecen como elementos claves no sólo para proyectar los avances económicos hacia el futuro, sino que además, para avanzar efectivamente en los desafíos de justicia social y equidad. El IEP, con su propuesta multidisciplinaria aparece con fuertes potenciales para contribuir a esa tarea.

9.2 Research Quality

Como se señalaba en la sección anterior, desde sus inicios el IEP ha orientado su investigación “a identificar los factores que obstaculizan el desarrollo integrado de la sociedad peruana y a proponer mecanismos para su superación. Los problemas económicos, los diferentes fenómenos políticos y las tensiones sociales y culturales que estructuran la vida nacional son motivo de continuo diagnóstico y elaboración de propuestas por parte del Instituto”. En este contexto, el trabajo del IEP está estructurado en seis áreas temáticas: (a) Desarrollo rural y pobreza; (b) Estado, política y participación ciudadana; (c) Etnicidad, identidad y cultura; (d) Educación e inclusión; Sociedad de la información y regulación y; (e) Historia, desigualdad y desarrollo.

En cada una de estas áreas existen varios investigadores con una excelente formación académica, con una amplia producción intelectual de calidad, con reconocido prestigio y con una densa red de relaciones en el mundo académico y gubernamental.

El análisis de las publicaciones, deja en evidencia que los investigadores producen artículos para revistas especializadas arbitradas y libros que han tenido un gran impacto en el debate público o constituyen textos básicos para la formación de estudiantes y profesionales. Es el caso de una obra histórica del actual director de la Institución y un libro sobre el sistema política de Julio Cottler, el investigador en funciones más reconocido del IEP⁹. Se observa también una alta capacidad para encabezar y coordinar la preparación de libros colectivos sobre temas cruciales de la agenda pública. La productividad es grande y es posible formarse una opinión directa accediendo al sitio Web.

A título de ejemplo, en el área de Estado, política y participación ciudadana, se pueden mencionar títulos como las obras colectivas “Minería y conflicto social”, “La nueva coyuntura crítica en los países andinos” o los libros individuales, “Los espejismos de la democracia. El colapso del sistema de partidos en el Perú, 1980-1995, en perspectiva comparada”, “Democracia sin partidos. Perú, 2000-2005. Los problemas de representación y las propuestas de reforma política”. Entre las revistas en que publican los investigadores se pueden mencionar, Revista de Ciencia Política de la Universidad Católica de Chile; Revista Mexicana de Sociología; Problèmes D’Amerique Latine. Los investigadores participan también escribiendo capítulos en libros publicados en Estados Unidos y otros países desarrollados.

⁹ Según se nos indicó en las entrevistas, Julio Cottler aparece después de Mario Vargas Llosa, como el segundo intelectual más influyente del país.

En el área de desarrollo social y pobreza, se pueden observar títulos como “Managing credit risk in rural financial institutions: what seems to work”; “Perú” en *Indigenous Peoples, Poverty and Human Development in Latin America*; “Fondos Especiales. La manera económica de hacer política redistributiva en el Perú. IEP” y; “Medio Ambiente y Recursos Naturales, en el libro “La investigación económica y social en el Perú, 2004-2007”. En el área de Historia, desigualdad y desarrollo se puede mencionar, “Cold War and Deadly Fevers: Malaria Eradication in Mexico, 1955-1970”. En el área de Sociedad de la información y regulación, destaca “Can the poor afford Mobile telephony? Evidence from Latin America”. Cabe señalar, finalmente, que varios de los investigadores son miembros del consejo editorial de revistas de varios países, incluidos Estados Unidos y Europa. El profesor Shane Hunt, insistió en la reunión que la misión tuvo con él, en que los profesionales del IEP se contaban entre los mejores de sus especialidades.

La pobreza y la exclusión han formado siempre parte principal de las preocupaciones del IEP. No obstante el relativo desfase entre el crecimiento económico y el desarrollo social ha llevado a la institución a organizar su actividad de investigación más intencionadamente en torno a esos temas. En ese sentido, el IEP trabajará durante los próximos 4 años sobre “la desigualdad, sus alcances, expresiones y consecuencias en un país que sigue marcado por una exclusión que adquiere comúnmente connotaciones étnicas, culturales y territoriales. La constatación de que la democracia y el crecimiento no han logrado revertir la exclusión ni parecen por sí definir condiciones de cohesión social y gobernabilidad. Se trata de repensar el país desde los cambios ocurridos desde los noventa, particularmente desde el retorno a la democracia y el fin de la guerra interna. Nuestro programa institucional recoge los avances de la producción académica institucional de los años anteriores; pero la manera de hacerlo y la definición de las preocupaciones centrales ha significado el desarrollo de un gran taller de planeamiento involucrando también a los investigadores más jóvenes, y una sucesión de reuniones de los investigadores senior, dedicadas a identificar no solo los temas pendientes desde las investigaciones anteriores, sino nuestros aprendizajes en la puesta en marcha de proyectos especiales grandes (“Siembra Democracia”, “Municipio al día” “Proyecto Capital” “Leer es estar adelante”). El tema de la desigualdad se aborda desde las áreas de investigación del IEP, pero busca el desarrollo de temas transversales asociados a la desigualdad que susciten aportes complementarios entre las diferentes disciplinas: la territorialidad de las desigualdades (urbano – rural; norte – sur; Lima – provincias) y sus opciones, las consecuencias de los cambios en la tecnología y en los regímenes laborales, los cambios tecnológicos y en los regímenes de trabajo, los sistemas de protección social y las políticas sociales y los clivajes étnicos”.

9.3 Organizational Performance

El IEP es una organización sin fines de lucro consolidada. Actualmente laboran en el instituto 109 personas de los cuales un 75% se dedica a la investigación y un 80% tiene tiempo completo. Ha subsistido y crecido en medio de un país afectado por verdaderas catástrofes políticas, económicas y sociales. Cuenta con un valioso endowment y una infraestructura respetable.

Cómo se señaló más arriba, fue fundada por destacados intelectuales del Perú. Poco a poco sin embargo, hacia la segunda década de existencia, la organización inicial entró en crisis. Su director ejecutivo empezó a ejercer el poder de una manera excesivamente personalista, en un contexto de relativa indiferencia por parte de los otros socios fundadores. En este contexto en 1984, los entonces nuevos investigadores empezaron a manifestar su inquietud frente a la naturaleza del liderazgo y al poco espacio de protagonismo que les

quedaba. En un determinado momento, se constataron irregularidades que llevaron a que algunos de los socios fundadores y los investigadores nuevos pusieran en cuestión la continuidad del director ejecutivo. Como resultado de ello, éste presentó su renuncia, siendo reemplazado por Julio Cottler.

Con estos eventos, se procedió a recrear la institución, estableciendo nuevas norma de operación. Fue así como se creó la asamblea de asociados como organismo máximo de la entidad. En ella participan, los miembros fundadores que deseaban seguir manteniendo su vinculación con el IEP y los investigadores principales y asociados que cumplieran requisitos de antigüedad, formación y producción académica y consecución de fondos. Corresponde desde ese entonces, a esa instancia la elección, cada dos años, del Consejo Directivo, que puede ser reelegido. Conforman este consejo el director general (es el único miembro del directorio remunerado), el director de economía que constituye el enlace entre el equipo de Administración y Finanzas y el Consejo Directivo, el director de publicaciones, director de investigaciones y el director de actividades. Completan esta instancia otros dos directores sin asignaciones específicas. El Director General del IEP tiene la representación legal del IEP. El Dr. Marcos Cueto, y el Consejo que lo acompaña, fueron elegidos en la Asamblea realizada el 5 de Marzo del 2009. Además de esta Asamblea los miembros del IEP realizan una Asamblea anual donde los Directores presentan los informes de su gestión. Se han constituidos núcleos de trabajo que apoyan el trabajo de los distintos directores. Además las distintas áreas de trabajo tienen también núcleos de investigadores que se reúnen habitualmente.

Hay reuniones de todos los investigadores, en que se da cuenta lo que se está haciendo. Está relacionada con las reuniones de la Asamblea. Existen las llamadas “mesas verdes” que funcionan como espacios de socialización, para discutir los nuevos proyectos y los avances. Tiene lugar cada semana.

9.4 Policy Linkages

El consejo directivo refleja la diversidad de la institución (generaciones y áreas de investigación). Es así como en el consejo confluyen investigadores antiguos y jóvenes, economistas e historiadores, y que se han formado en universidades públicas y privadas. Hay liberales conservadores y gente progresista. Con el fujimorismo pese a un rechazo a las ONG y a los intelectuales, fue posible para el IEP lograr construir algunos espacios de colaboración, en particular por falta de cuadros y en proyectos de la cooperación internacional en educación, y otros sectores no prioritarios para el fujimorismo. Pese a lo anterior, el IEP ejerció un amplio liderazgo en muchas actividades de la sociedad civil contra la dictadura. Participaron en varias redes de desarrollo democrático y varios de sus colaboradores participaron en la comisión verdad. En el año 1993 las oficinas de la institución fueron allanadas por la policía. En las elecciones del 2000, se recibieron amenazas por correo, debido a la participación el IEP en la realización de un sistema de conteo rápido que demostró la existencia de fraude. Se desarrolló una colaboración estrecha con el Presidente Paniagua. En el gobierno del Presidente Toledo en particular en la etapa inicial algunos miembros del IEP colaboraron intensamente: Fernando Rospigliosi, asumió como ministro del interior de Toledo y Cecilia Brondet como ministra de la mujer. Carlos Iván de Gregori fue comisionado de la Comisión de la Verdad.

En términos generales, las relaciones con el Gobierno del Presidente Alan García, son menos profusas. Existen, sin embargo, espacios de colaboración con IEP, en economía, y con grupos intermedios de otros

ministerios. Se tuvieron buenas relaciones de trabajo con Jorge del Castillo, ex presidente del consejo de gobierno (acercamientos con este dirigente comenzaron en el desarrollo de la oposición contra Fujimori).

En este contexto, los investigadores poseen densas relaciones con las instituciones públicas del país en sus áreas de competencia, así como con las entidades internacionales que financian actividades en esas áreas. A manera de ejemplo, cabe destacar Roxana Barrantes. Esta investigadora llegó al IEP en 1985 permaneciendo hasta el año 1987. Después de estudios de postgrado (PhD por la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign), volvió al IEP para trabajar en el área de economía. Desde el año 2002 trabaja tiempo completo en la institución. Experiencia profesional como asesora, consultora, y directora de organismos reguladores (OSIPTEL, OSITRAN, SUNASS). Miembro del Comité Directivo de la Red para el Diálogo Regional sobre la sociedad de la información (DIRSI). Miembro del Comité Consultivo del Programa Latinoamericano de Economía Ambiental (LACEEP). Ha sido presidenta del Seminario Permanente de Investigación Agraria de Perú (SEPIA), y ex miembro del Tribunal de Solución de Controversias Ambientales del Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) del Perú. Varios de los investigadores tienen columnas permanentes en diversos periódicos. Confluyen así, en esta institución, mecanismos de incidencia basados en relaciones estrechas con los organismos públicos y aquellos basados en la intervención directa en el debate, vía los medios de comunicación.

9.5 Organizational Motivation

El IEP vive un momento especial de su desarrollo institucional. Es sin duda una organización consolidada, cuenta con una amplia planta de académicos que gozan de gran prestigio frente al gobierno, la opinión pública y sus pares.

El consejo directivo y su director ejecutivo están altamente motivados por los desafíos de proyectar los éxitos acumulados a lo largo de su existencia hacia un futuro que plantea nuevos desafíos. Se trata probablemente de situaciones inéditas para este tipo de instituciones consolidadas en países como los latinoamericanos. Lo normal es encontrar instituciones que buscan lograr un tamaño crítico mínimo, crear una reputación, consolidar los mecanismos de gobernabilidad y disponer de infraestructura propia. Todo lo anterior aparece como logrado por el IEP. Como si eso fuera poco, la institución cuenta con una de las bibliotecas en ciencias sociales más importantes del país y una editorial de primera línea en el Perú.

En este contexto, el IEP quiere en primer lugar desarrollar estrategias que garanticen la renovación generacional y el reclutamiento de profesionales de origen diverso y de trayectorias académicas variadas. No se trata solamente de reclutar a investigadores jóvenes, sino también de retener a los mejores investigadores del instituto y de reinsertar en el país a aquellos que realizan estudios de postgrado en el extranjero. Se trata, en todos los casos, de captar a investigadores de calidad, así como de promover la inclusión de aquellos que por diversas razones se encuentran excluidos de las redes de instituciones de investigación. Entre las prioridades destacan las de implementar una estrategia de comunicaciones que le permita a la institución llegar con eficiencia a las distintas audiencias y que articule las diversas iniciativas en marcha, en particular, aquellas que incluyen el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Se busca también fortalecer la participación en diversas redes y consorcios con el objetivo de promover un diálogo académico plural. Entre estas redes destacan, a nivel nacional, la Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales, que articula esfuerzos para fortalecer las ciencias sociales en el país; el Grupo Propuesta

Ciudadana, cuya meta es reforzar las instituciones democráticas comprometidas con el proceso de descentralización; y el Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA), que incentiva la investigación y el debate al interior de la comunidad académica en temas agrarios, rurales y de medio ambiente, con una perspectiva multidisciplinaria. A nivel internacional, el IEP participa en el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), que promueve actividades conjuntas entre las principales instituciones académicas en ciencias sociales de la región latinoamericana; así como en SEPHIS, programa Sur-Sur de intercambio para la investigación de la historia del desarrollo. En este ámbito, interesa que estas redes y sus miembros se articulen a los temas de nuestro programa institucional. Paralelamente, el IEP implementa a partir del año 2009 el Programa de Formación en Ciencias Sociales, cuyo objetivo es contribuir a la formación de investigadores, docentes y profesionales en ciencias sociales con elevada calidad académica, orientación interdisciplinaria, y capacidad para desempeñarse en ámbitos universitarios, centros de investigación, organismos de gestión pública y privada, así como en organismos nacionales e internacionales de desarrollo. El programa permite también consolidar un intercambio permanente con universidades, especialmente las del interior del país. Finalmente, hay que decir que este programa constituye una valiosa experiencia previa para la propuesta de la Escuela de Postgrado IEP que se encuentra actualmente en proceso de evaluación por parte de las autoridades educativas nacionales correspondientes.

9.6 Observations and Recommendations

La recomendación de este consultor es nítida: incorporar al IEP a la TTI en la modalidad de cuatro años renovables. La racionalidad básica del apoyo a esta institución radica en colaborar con la reflexión respecto del derrotero futuro de entidades que han alcanzado los niveles de desarrollo alcanzados por el IEP. ¿Deben ser instituciones que deben mantenerse dentro de los marcos estrictos de los Centros de Pensamiento, mejorando la capacidad y la calidad de la investigación sobre políticas públicas y eventualmente ampliando el número de investigadores asociados? ¿O deben por el contrario persistir en ese camino, pero complementar sus actividades de investigación con el desarrollo de la docencia, bajo modalidades más parecidas a las universidades?

En este contexto, las proposiciones de financiamiento al reclutamiento de profesionales de alto nivel que puedan posibilitar una constante renovación generacional es importante. Del mismo modo, lo solicitado por el IEP para fortalecer la labor de difusión e incidencia. La preparación de proyectos debería ser también financiada, para de esa forma fortalecer el desarrollo de una agenda propia. El IEP puede contribuir significativamente al desarrollo de otras entidades que se incorporen a la TTI.

Persons Contacted

1. Marcos Cueto, Director General
2. Francesca Uccelli Labarthe, 37 años,
3. Josef Ludwig Huber, Director Investigación.
4. Pablo Sandoval, Director de educación y actividades y encargado de la coordinación del proyecto de maestría.
5. Mariana Eguren, Directora de publicaciones.

6. Shane Hunt, Profesor Emeritus, Boston University.
7. Cecilia Blondet, ex – directora IEP y ex - ministra de la mujer.
8. Martin Tanaka, investigador.
9. Natalia Gonzales, investigadora
10. Laura León, investigadora
11. Odín del Pozo, Editor de la sección editorial.
12. Roxana Barrantes, investigadora.
13. Carlos Iván de Gregori, investigador y ex director general.

10. Fundación Milenio (Bolivia)

10.1 Socio Political Context

Milenio fue fundada en 1990 por un grupo de empresarios liderados por Gonzalo Sánchez de Losada. Su objetivo fue construir un centro de pensamiento que generara proposiciones para una segunda ronda de reformas en el país. Los estudios que desarrolló la nueva institución en esa época, dejan en evidencia una clara intencionalidad de influir en la política pública. Destacan entre ellas, los documentos “Propuestas de reformas de la Constitución Política del Estado”; “Propuestas de políticas sectoriales en los campos de: minería y metalurgia, transporte, agricultura, educación, vivienda, salud y nutrición”; “Anteproyecto de un nuevo sistema de constitución y registro de sociedades anónimas” y “¿Cómo enfrentar la pobreza en Bolivia?”, entre otros.

En las elecciones del 6 de junio de 1993, Gonzalo Sánchez de Losada militante del Movimiento Nacional Revolucionario (MNR) fue elegido Presidente de la República. Su gobierno impulsó una serie de reformas entre las cuales destaca la llamada capitalización de las empresas públicas y el impulso otorgado a la descentralización. En 1995 logró hacer aprobar una nueva ley orgánica para el Banco Central, que disponía la transformación de la entidad en un organismo independiente.

La Fundación Milenio estuvo profundamente vinculada con la preparación del programa presidencial y con varias de las reformas que ahí se plantearon. Fernando Candia, uno de sus actuales investigadores asociados, ocupó primero la presidencia del Banco Central y luego el cargo de ministro de economía y finanzas. Aún cuando, la Fundación mantuvo distancias con el segundo y breve gobierno del Sánchez Losada (agosto 2002 – octubre 2003), durante mucho tiempo la Fundación ha sido estrechamente asociada con las reformas impulsadas en el primer Gobierno del presidente mencionado.

Para entender la situación actual de Bolivia, un elemento de gran importancia es la virulencia con que la crisis asiática afectó al país a fines de la década pasada. En ese contexto se inició una grave crisis del sistema tradicional de partidos políticos. Los problemas enfrentados por el Gobierno de Banzer, sucedido por el presidente Quiroga, ante el fallecimiento del primero, no pudieron ser solucionados en esas administraciones. El segundo gobierno de Losada, hizo esfuerzos significativos para superar la difícil situación. Prueba de ello, fue la convocatoria a un buen número de partidos políticos para enfrentar conjuntamente la crisis. El resultado, sin embargo, no fue promisorio. Más aún, Sánchez de Losada se vio obligado a renunciar apenas 14 meses después de ser elegido arrastrando consigo a la total deslegitimación a los partidos que lo habían acompañado en su breve gestión. En ese contexto, se empieza a fortalecer rápidamente el dirigente cocalero y actual Presidente de la República Evo Morales.

Bolivia pasó en un período de 12 años desde una experiencia “neoliberal” extrema a un gobierno con un fuerte énfasis étnico, partidario de una economía con amplia influencia del Estado y con una popularidad, probablemente no vista en décadas, en el país. Contra lo que parecían reformas irreversibles, el nuevo gobierno revierte varias políticas y decide estatizar algunas actividades económicas. En este contexto, una pregunta relevante que se puede hacer un observador externo es sobre las causas de este proceso. En la perspectiva de algunos analistas, el comportamiento pendular de la política y la economía boliviana, es algo normal, históricamente recurrente. Por otra parte, la pregunta respecto de las causas de la debacle de la propuesta de Sánchez de Losada es también importante para entender la situación actual. Analistas vinculados

a Milenio, sostienen que ello se debió básicamente a la crisis asiática que llevó a la población a asociar la grave situación económica con las reformas impulsadas, poco antes, por la administración indicada. Como contrapartida, la visión de quienes hoy se encuentran en el gobierno es que la virulencia de la crisis demostró el fracaso de la “experiencia neoliberal”. La existencia de estas visiones contradictorias, unidas a conflictos ancestrales, probablemente explica la situación de gran polarización que enfrenta el país.

Estas consideraciones son claves para entender las difíciles circunstancias en que los centros de pensamiento bolivianos deben operar para ir más allá de la simple confrontación de consignas. Son importantes además, para entender el importante rol que deben jugar estas instituciones para contribuir a crear espacios de debate que permita elevar la calidad de las políticas públicas. El protagonismo que deben asumir queda en clara evidencia si se tiene en cuenta la precaria situación que viven los partidos políticos distintos al MAS.

10.2 Research Quality

El equipo de colaboradores de Milenio tiene altas calificaciones académicas y una larga experiencia en el servicio público. Las publicaciones giran en torno a importante ámbitos de la política pública, en particular los temas macroeconómicos, la política energética y de hidrocarburos en particular, la política previsional y importante dotación de recursos naturales de que ha disfrutado el país a lo largo de su historia. El sistema político y el funcionamiento de la democracia son también temas muy abordados en la agenda de investigación. Hasta hace dos años, publicaban un análisis semestral de la coyuntura política. Por problemas de recursos se dejó de hacer. Cabe destacar en este marco, el trabajo del presidente del consejo directivo, Roberto Laserna titulado “La democracia en el *ch’enko*”¹⁰ y publicado en el año 2004, y que intenta dar una explicación más de fondo de los problemas que ha enfrentado el país.

El nivel de las publicaciones es de buena calidad, aún cuando no está basada en investigaciones de fondo ni en la generación de nueva información base. Están orientadas a incidir en la agenda pública y a defender con fuerza sus visiones y los principios que orientaron la política pública cuando sus asociados ejercieron las tareas gubernamentales.

Esta situación está probablemente asociada a que sólo el director ejecutivo tiene tiempo completo en la institución. El resto de los asociados colabora en torno a proyectos con financiamiento específico.

10.3 Organizational Performance

¹⁰ El término alude a algo enredado. En el inicio del libro el autor señala “La democracia, como forma política y proyecto institucional, no ha logrado cambiar el *ch’enko* estructural. Incluso podría decirse que está enredada en el *ch’enko* y es por eso que giramos en la incertidumbre”. Al respecto se elabora una hipótesis que resulta sugerente: ¿Qué es lo que está en crisis en Bolivia? La pobreza y la demanda de mejores niveles de vida, ¿ponen en tela de juicio solamente la política económica? ¿No será que van más allá y que denuncian las limitaciones de una economía cruzada de racionalidades que se usan y bloquean mutuamente?

La Fundación Milenio está marcada por su origen. Surge en condiciones que parecen no tener un símil entre los otros centros de pensamiento del país. En efecto, la institución recibió un importante “endowment” en el momento de su fundación, donado por un grupo de empresarios. Esto resulta particularmente singular pues incluso los centros de pensamiento vinculados directamente al empresariado, se financian con recursos provenientes de la cooperación internacional. Los intereses provenientes de los recursos indicados le permitieron a la institución, durante mucho tiempo, financiar buena parte de sus actividades. Probablemente, esta circunstancia determinó su evolución posterior, en el sentido que la institución no parece haber reaccionado con agilidad, para sustituir los ingresos, perdidos mediante una activa gestión de consecución fondos. En efecto, importantes dificultades financieras¹¹ obligaron a la institución primero, en torno al año 2000, y luego en los últimos 3 años a recurrir al “endowment” para financiar sus diferentes gastos. Esta afirmación se comprueba al constatar que se han tomado sólo dos iniciativas relevantes para conseguir recursos adicionales, un proyecto con CIPE y la presentación a la TTI.

En sus primeros 12 años de existencia, la Fundación Milenio estuvo dirigida por el mismo núcleo fundador. Principales dirigentes, fueron el ya varias veces nombrado ex – presidente Sánchez de Losada y Guillermo Justiniano¹². En el año 2002, poco antes de asumir Sánchez de Losada la Presidencia de la República por segunda vez, ambos personeros toman la decisión de desligarse de la institución y convocar a una serie de académicos e intelectuales a hacerse cargo de la entidad. Los objetivos buscados, eran separar a la Fundación del MNR, partido al cual pertenecían ambos dirigentes, y generar las condiciones para construir una entidad independiente, fortaleciendo, al mismo tiempo, su vocación académica. Con este fin se constituyó un nuevo directorio conformado por personeros con visiones afines, pero que eran independientes y que en general gozaban de amplio prestigio y ejercían una considerable influencia en la vida política y económica del país.

La Fundación Milenio tiene un *modus operandi* bastante singular. La dirección de la institución radica en un consejo directivo conformado por cuatro personas, entre ellos el director ejecutivo. Esta instancia se reúne una vez al año. La dirección del día a día está a cargo del secretario ejecutivo en una relativa estrecha relación con el presidente del consejo directivo. Este último está además a cargo de un de los proyectos más importantes que tiene la fundación en la actualidad, por lo que están en permanente contacto. Como apoyo a la producción académica, en el año 2004 se constituyó el Consejo Académico, órgano informal que tenía como objetivo fundamental, discutir los trabajos de investigación antes que fueran publicados. Este consejo académico está constituido por los miembros del Consejo Directivo y por otros personeros de una alta calificación académica. Algunos de ellos, además, tienen una larga y destacada trayectoria en el servicio público. En el contexto de las iniciativas tomadas para enfrentar la necesidad de relanzar la entidad y de constituir un grupo que asumiera un mayor protagonismo en la consecución de fondos, se decidió formalizar esta instancia.

Como se señaló más arriba, la Fundación Milenio tiene sólo un académico de tiempo completo, que además ejerce de director ejecutivo. Mantiene relaciones, ya antiguas, con un grupo de investigadores a los cuales contrata para la realización de estudios específicos. Es el caso por ejemplo, de la principal publicación periódica, el análisis semestral de la economía boliviana, cuyos diferentes componentes son contratados a varios especialistas. Para otras publicaciones, se constituye un equipo con un procedimiento similar. La ventaja de este mecanismo es que se puede contratar a los mejores especialistas en cada tema. La desventaja

¹¹ Dos circunstancias principales explican los problemas en los últimos 3 años. Primero la fuerte caída de los intereses de las inversiones financieras y el cambio de política de la Fundación Konrad Adenauer en virtud del cual dejó de financiar los gastos administrativos de la institución.

¹² Guillermo Justiniano fue varias veces ministro, primero bajo Víctor Paz Estenssoro, luego con Sánchez de Losada en ambos gobiernos. En el segundo ejerció en el difícil cargo de ministro de la presidencia.

es que no existe un equipo permanente, cuya actividad fundamental tiene lugar en el marco de la institución. Esto, probablemente dificulta el desarrollo de iniciativas de investigación de mayor alcance y la constitución de un equipo de investigadores más afiatado. Esta modalidad de operación está presente desde la fundación de la institución.

10.4 Policy Linkages

La fuerte participación política de los fundadores de la institución hizo que la fundación naciera muy involucrada con el proceso político del país y con la política pública. Como se señaló en la primera sección de este informe, Milenio colaboró activamente en la preparación del programa del primer gobierno de Sánchez de Losada y en la elaboración de algunas de las iniciativas que derivaron en las reformas impulsadas durante la administración. La naturaleza muy amplia de la coalición política que construyó Sánchez de Losada para su segunda administración y probablemente, las iniciativas, tomadas para darle mayor independencia a la entidad tuvieron como consecuencia un menor involucramiento de Milenio. No obstante, aún cuando ha venido disminuyendo esta percepción, para la opinión pública Milenio aparece fuertemente vinculado a las reformas de Sánchez de Losada.

Milenio aparece como una entidad abiertamente opositora al gobierno del Presidente Evo Morales. Tanto los miembros del consejo directivo como del consejo académico son muy explícitos para manifestar su profunda oposición al gobierno. Las relaciones con el Congreso son también muy esporádicas. No existen contactos con el MAS, el partido de Gobierno. Pero, resultan también difíciles las relaciones con los congresistas de los partidos opositores, por la profunda fragmentación que sufren en la actualidad.

En este contexto, los esfuerzos de incidencia sobre la política pública se dirigen a los medios de comunicación y a las universidades. Las publicaciones son esperadas con mucho interés. Ellas son presentadas en La Paz, pero también en otros departamentos del país, principalmente en las universidades. Los investigadores de la institución, señalaron que también el gobierno sigue con atención las publicaciones, ya que representa un punto de vista respetado. Por otra parte, frecuentemente, el gobierno toma posición frente a las publicaciones de la entidad. Varios de los asociados escriben regularmente en los medios escritos. Han constituido además con otros columnistas un sitio web, “columnistas.com”, en que buscan coordinar esfuerzos para potenciar la incidencia en la agenda y el debate público. Milenio tiene además una estrecha relación con un importante semanario llamado Pulso.

10.5 Organizational Motivation

La Fundación Milenio ha pasado por una situación financiera muy crítica. No obstante, su producción académica ha logrado mantenerse, con las potencialidades y los límites de su forma de operar. Esto ha tenido lugar en momentos desfavorables para su visión de la sociedad, de la política y de la economía. Sus ideas están en retroceso en el país. En este contexto, los asociados reunidos en el Consejo Académico muestran una clara voluntad de profundizar y ampliar sus ideas y de esa forma contribuir al desarrollo del país. Su vocación de investigadores en economía, ciencias sociales y política pública queda de manifiesto en su profusa línea de publicaciones. Igualmente fuerte, es su vocación política, aunque con una aproximación técnica.

Los miembros del consejo directivo comparten la convicción de que la institución tiene un capital intangible acumulado que constituye una base sustantiva para el relanzamiento de la entidad.

La institución está interesada en generar información primaria a través de la construcción de un modelo de corto plazo, la identificación y el testeo de indicadores líderes de corto plazo, el desarrollo de una metodología para recolectar información sobre dichos indicadores líderes e implementar encuestas periódicas sobre expectativas económicas. Ve un gran campo de acción en los próximos años en la tarea de contribuir a la discusión de las más de 100 leyes que el país debe aprobar para implementar el nuevo marco constitucional.

10.6 Observations and Recommendations

La Fundación Milenio enfrenta un momento de transición complicada. El financiamiento tradicional no resulta más viable. Le es indispensable desarrollar nuevas formas de financiamiento que le permita sustituir los recursos que provenían del “endowment”. Esto implicará, probablemente, explorar nuevos modelos organizativos, que impliquen un compromiso mayor por parte de los asociados en la generación de recursos. Es probable que dicho requerimiento demande que una mayor parte de las actividades profesionales de los miembros del Consejo Académico, se desarrollen dentro los marcos de la institución.

Es probable, que la viabilidad futura de la institución, dependa de su capacidad de reinversión. Ello no resulta sencillo, si se tiene en cuenta el fuerte involucramiento en un proceso de reforma, que si bien perdura en algunos campos, ha sido abandonado y el país se orienta en otra dirección. No es en consecuencia descartable que la institución quede amarrada a la agenda de los 90 y encuentre obstáculos insalvables para insertarse en las nuevas condiciones. Esto requiere imaginación, audacia y flexibilidad. Implica probablemente, la incorporación de nuevas generaciones de investigadores, que puedan recoger la experiencia de los actuales asociados, pero que al mismo tiempo no estén sean tan capturados por las convicciones que los guiaron en el pasado. Los desafíos de abrir nuevas fuentes de financiamiento como los de lograr constituir un equipo académico más integrado y renovado se condicionan recíprocamente.

En este contexto, la TTI puede jugar un papel muy importante en el relanzamiento de la entidad. No obstante, no es descartable el riesgo de que no sea posible avanzar en los dos procesos indicados. La fuerte polarización política del país, potencia el riesgo.

En tal sentido, la recomendación de este consultor es incorporar a la institución en el programa de dos años, de manera de evaluar si se dan los pasos para avanzar en la dirección indicada. Esta modalidad permitiría ayudar impulsar un proceso en que se amplíe el grupo de asociados, se potencie el comité directivo, se desarrollen actividades más poderosas de gestión de financiamiento y se explore con mayor insistencia opciones para crear campos de interlocución con las fuerzas actualmente en el gobierno. El trabajo de investigación requiere una profundización y una cierta reorientación. Profundización en el sentido de desarrollar trabajos de más largo aliento, de manera de superar las visiones demasiado consolidadas y quizás autocomplacientes. Los trabajos puntuales, que caracterizan la producción de la institución, corren el peligro de simplemente reiterar las convicciones anteriores. Reorientación, en el sentido de que las posibilidades de interlocución con los decisores de política, aumentarán en la medida que la institución se involucre con más fuerza en la política pública específica. La tarea de desarrollar las 100 leyes que exige el cambio constitucional, es una excelente oportunidad de avanzar en esta dirección.

Persons Contacted

1. Mario Napoleón Pacheco Torrico, Director Ejecutivo
2. José Luis Evia Vizcarra, Economista, investigador principal.
3. Fernando Candia (investigador senior, macroeconomía)
4. Germán Molina (investigador senior, economía fiscal)
5. Juan Brun (investigador senior, cuentas nacionales) ex ONUDI
6. Henry Oporto (investigador senior, sociología política)
7. Rubén Ferrufino (investigador senior, política económica)
8. Peter Behrends, Referencia.
9. Osvaldo Monasterio, miembro del Consejo Directivo.
10. Víctor Hugo Cárdenas, persona de referencia, ex vicepresidente de la República bajo la presidencia de Sánchez de Losada.
11. Roberto Laserna, Phd.
12. Osvaldo Monasterio, Engineer
13. Jimena Costa, Phd.

11. Fundación ARU (Bolivia)

11.1 Socio Political Context

La Administración del Presidente Evo Morales ha contado con un apoyo popular sin precedentes en la historia de Bolivia. Son múltiples las explicaciones que dan los especialistas respecto de esta situación.

Los sectores vinculados a la actual oposición, sostienen que las grandes reformas impulsadas en la década de los 90 del siglo pasado, era las que requería el país. No obstante, dichas reformas no alcanzaron a madurar antes que la crisis asiática golpeará con fuerza inusitada a la economía nacional. En este contexto, sostienen, el impacto de la crisis sobre el producto, los ingresos, el empleo traumatizó a la población. La ciudadanía, sin embargo, atribuyó la gravedad de la crisis no al impacto de los shocks externos, sino al modelo económico y a las reformas que se habían impulsado. Por su parte, el fracaso de las administraciones Banzer – Quiroga y de Sánchez de Losada en su segundo período, en hacer frente a la crisis, tuvo además serias consecuencias políticas. Los distintos partidos involucrados con esos gobiernos entraron en un acelerado proceso de deslegitimación. Lo paradójico de toda esta evolución, sostienen estos analistas, es que fueron justamente las reformas del período de Sánchez de Losada, las que explican el fuerte crecimiento económico experimentado en la Administración de Evo Morales. Explican además, sostienen, la buena forma en que Bolivia enfrentó la crisis financiera internacional del 2008 – 2009, en cuyo último año el crecimiento del PIB alcanzó un 3,5%. Por otra parte, estos sectores miran con gran pesimismo la evolución futura del país pues consideran que la nacionalización de algunos sectores económicos, los problemas de gestión asociados a la falta de experiencia de los cuadros dirigentes, y la desincentivación de la inversión privada, que produce la política gubernamental, llevarán al país a una crisis.

Los sectores vinculados al gobierno transmiten una visión radicalmente distinta. Desde su perspectiva, la gravedad con que la crisis asiática golpeó al país es sólo explicable por los graves problemas del “modelo neoliberal” impuesto por los sucesivos gobiernos anteriores, vinculados todos ellos a los sectores poderosos del país. La grave crisis del sistema de partidos tradicionales, tiene que ver con el agotamiento del “modelo neoliberal” y con el levantamiento de los sectores mayoritarios del país contra siglos de dominación. El buen desempeño económico, es explicado en esta perspectiva, por la aplicación de una serie de medidas orientadas al cambio social, destacando la nacionalización de los hidrocarburos. El buen desempeño económico, llama aún más la atención - recalcan - si se considera que el país ha estado impulsando reformas profundas de la institucionalidad que culminan con la nueva constitución. Las tensiones que estos cambios generan, dificultan generalmente alcanzar buenos indicadores macroeconómicos. El éxito es en este sentido, explicado, por la capacidad de un gobierno de representar a los intereses mayoritarios, relevar el carácter multinacional del Estado Boliviano y de esa forma dar satisfacción a objetivos históricos.

En el contexto de visiones tan contradictorias, de una polarización política aguda y de la sustitución masiva de los equipos gubernamentales por los partidarios del nuevo gobierno, las capacidades del sector público se ven afectadas. Se agudizan los problemas tradicionales de falta de recursos humanos calificados. No obstante, en las últimas décadas se han formado y se siguen formando un gran número de profesionales. No obstante, el país carece de las instituciones necesarias para albergar y dar cauce a la capacidad técnica acumulada, pero que no encuentra instancias de articulación. Instancias públicas que en el pasado acogieron a un importante número de profesionales destacados, como Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE)

el Banco Central entre otras, están siendo abandonadas por algunos de ellos¹³. Las universidades, con contadas excepciones, no están comprometidas con la investigación. Más aún, según señalaban algunos entrevistados, la planta docente de tiempo completo es las distintas facultades, es mínima.

Es en este contexto, que es posible elaborar hipótesis para entender una paradoja singular. Bolivia es un país que tiene una amplia oferta de recursos financieros para el desarrollo de la investigación, provenientes de diversas entidades internacionales de cooperación. Al mismo tiempo, existe un amplio contingente de personas calificadas y con vocación por la investigación. Personas que, además, tienen una visión bastante clara de las prioridades de investigación. Sin embargo, muchas entidades no terminan de cristalizar en una institución. La conclusión de este consultor, es que las condiciones económicas para investigadores seniors, con obligaciones familiares promedio, son tan precarias que resulta muy difícil invertir tiempo y recursos para generar la institucionalidad y la estructura mínima para operar adecuadamente. ARU que en quechua significa palabra y voz, fundada en agosto de 2007 es una buena expresión de de un grupo humano con un potencial significativo para desarrollar un centro de pensamiento de alto nivel que chocha con las dificultades de construir una nueva institución.

11.2 Research Quality

Las áreas de investigación de la institución incluyen la política y la protección social, la educación, el mercado de trabajo, la descentralización y los conflictos políticos asociados con estos temas. Son numerosos los trabajos de investigación que ha desarrollado ARU en el corto período de trabajo. Llama además de inmediato la atención su calidad y el uso de metodologías sofisticadas, incluidos métodos cuantitativos. La formación de postgrado especializada que tienen los investigadores, explica esta situación.

Es interesante mencionar algunos de los trabajos para formarse una idea más cabal del trabajo de investigación de la institución: “Desigualdades permanentes: efectos contemporáneos de la discriminación colonial contra el indígena en Bolivia”; “Social Safety Nets in Bolivia: An Overview of the Institutional Framework and Current Programs”; The Urban Quality of Life in Bolivia: A case of study of La Paz, El Alto and Santa Cruz; “School, Teachers and Academic Achievement in LAC”. Especial atención se le ha brindado al tema de descentralización. Destaca en este campo el trabajo “Redistributive Conflict, Decentralization and Secession.”

El alto nivel de formación de los recursos humanos que se agrupan en ARU queda también en evidencia por la alta demanda que por sus servicios existe en los principales organismos internacionales presentes en el país. El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Organización Internacional del Trabajo tienen varios contratos con los investigadores de la entidad.

El sistema nacional de estadísticas tiene un desarrollo muy precario en el país. En el ámbito social y del mercado de trabajo el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) realiza encuestas de hogares. Trabajos realizados por ARU dejaron en evidencia errores metodológicos y muestrales de esta encuesta. En ese contexto, existe un convenio de colaboración con el INE, en el marco del cual se ha trabajado en este campo. Por otra parte, y con activa colaboración de ARU, se ha empezado a aplicar desde enero del 2009, la Encuesta Trimestral de Empleo. Investigadores de ARU trabajaron en el desarrollo de la muestra y el diseño

¹³ Esta situación parece ser en parte efecto de la polarización política, de las dificultades para alcanzar ciertos consensos básicos que permitan el diálogo sobre las políticas y de la baja de las remuneraciones en las entidades indicadas.

del cuestionario. El deficiente desarrollo de las estadísticas en el país y la calidad técnica de la institución ha llevado a que para 2010 estén previstos la realización de los siguientes contratos: “Evaluación crítica datos oficiales de la pobreza monetaria”, financiado por el Banco Mundial; “Evaluación crítica del análisis de la situación del mercado laboral por parte del gobierno” (BID) y “Análisis de la dinámica laboral y reevaluación del programa nacional de empleo” contratado por el BID y que se realizará en conjunto por ARU – Universidad Mayor de San Andrés.

Mediante la inversión de mucho tiempo no remunerado y aprovechando intensamente las posibilidades que abren los diferentes estudios, ARU ha desarrollado amplias bases de datos integrando información censal, de encuestas de hogares, electoral desagregada hasta nivel de recinto electoral y mesas que constituyen una base significativa para el desarrollo futuro de la investigación. Puede además constituir una fuente de ingresos significativa para la sostenibilidad futura de la institución.

11.3 Organizational Performance

ARU es una organización de reciente fundación y precaria institucionalidad. Los trámites de constitución se iniciaron hacia finales del 2006 y concluyeron en agosto del 2007, al obtener su personalidad jurídica. Sus fundadores se conocieron en la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE) fundada en 1982 bajo la administración Hernán Siles Zuazo, probablemente una de las instituciones del gobierno de Bolivia, con mayor prestigio profesional. En el año 2006, volvieron al país de estudios de post grado o luego de finalizar contratos con organismos internacionales en el exterior, con la voluntad de trabajar en investigación en la amplia área de políticas públicas.

En un inicio, se desarrollaron varias iniciativas para poner en marcha la institución. Durante la tramitación de la personalidad jurídica, se elaboraron varios estudios, encargados por diferentes entidades internacionales. Del mismo modo, durante el año 2008 ARU estableció convenios de cooperación con el Ministerio de Planeamiento, el Instituto Nacional de Estadísticas, la Defensoría del Pueblo y el Banco Central. Con esta última entidad coorganizaron el Encuentro Nacional de Economistas. Uno de los resultados, fue la creación del capítulo boliviano de la Red de desigualdad y pobreza, de LACEA, liderada por ARU. No obstante, estas iniciativas han tenido dificultades para desarrollarse. Poco después de firmado el convenio con el Ministerio de Planeamiento por ejemplo, cambió el ministro y el acuerdo perdió prioridad.

Organizacionalmente, el ARU opera en base al consejo directivo conformado por los fundadores de la institución. Esa instancia es simultáneamente el comité ejecutivo. Este se reúne con bastante frecuencia. La planta de funcionarios es pequeña, del personal profesional sólo es remunerado el director de investigación y la asesora administrativa, que labora tiempo parcial.

Como se insinuaba más arriba, ARU tiene una inmensa capacidad de investigación instalada que sin embargo no es aprovechada suficientemente. Expresión de ello, es que sus miembros fundadores son constantemente buscados por organismos internacionales y nacionales. No obstante, las entidades indicadas prefieren contratar a los investigadores a título personal, pues la institucionalidad de ARU es precaria. El problema es sin embargo más profundo. ARU constituye el “hub” o el nodo de una red de un amplio número de profesionales de edades que fluctúan entre los 30 y los 40 años, cuya vocación es la investigación, pero que por enfrentar responsabilidades familiares se ven obligados a optar por una remuneración segura en una entidad pública nacional o internacional. Para ellos, no resulta factible invertir los recursos y el tiempo

necesario para generar un proyecto de investigación que además es de resultado incierto. Tampoco es posible dejar las actividades mencionadas por un proyecto de 3 meses sin ninguna continuidad clara.

11.4 Policy Linkages

Naturalmente, las relaciones de ARU con los formuladores de políticas públicas refleja la juventud de la organización. Entre sus directivos no hay ex – ministros u otras altas autoridades. Sin embargo, como se señalaba más arriba ARU dispone de una amplia red de relaciones en las universidades, entre funcionarios altos e intermedios de organismos como el INE, el Banco Central y UDAPE. Mantienen estrechas relaciones con el presidente del Banco Central, en particular a través de su investigador asociado Ernesto Yañez, que es miembro del consejo directivo del ente emisor. ARU mantiene una relación estrecha con la Ministra de Planificación y con la directora del INE, a quién la misión entrevistó como persona de referencia.

Como se ha señalado, también más arriba, los investigadores de ARU tienen una largo curriculum de contratos con muchos de los organismos internacionales presentes en Bolivia. La relación es estrecha con el BID, el PNUD, el Banco Mundial y la OIT. Esto es particularmente relevante en un país en que la cooperación internacional juega un papel tan importante. Además, en un país tan polarizado políticamente, la participación de organismos internacionales permite establecer espacios de debate técnico que a veces no son posible en el marco de las entidades nacionales.

11.5 Organizational Motivation

La joven institución tiene una capacidad técnica que se la desearían muchas otras entidades, tanto en lo que se refiere al núcleo de fundadores e investigadores asociados más cercanos, como a la red de investigadores relacionados y distribuidos a lo largo y ancho de la administración pública, los organismos internacionales y las universidades. El gran desafío que enfrenta ARU es constituirse en el cauce institucional de toda una generación con una clara vocación por contribuir al estudio de las políticas públicas. Es clara además, la vocación de servicio público y la aspiración a contribuir al desarrollo del país. Varios de los miembros de la red, pudieron haber encontrado opciones laborales atractivas en el exterior. No obstante prefirieron retornar a su país natal. Se constata además una voluntad clara de tener voz en los procesos políticos y sociales del país.

Existe conciencia, de que la actual institucionalidad es insuficiente. Más aún, varios de los entrevistados señalaron que ellos habían tratado de canalizar a través de ARU ofertas de consultorías e investigaciones que habían recibido de diferentes instituciones. Sin embargo, la respuesta era similar, no es posible entrar en negociaciones con una institucionalidad precaria como la que actualmente tiene el ARU. En tal sentido, se están tomando varias iniciativas para abordar este tema. La primera es sin duda el esfuerzo realizado para optar al financiamiento del TTI. La segunda apunta a buscar formas de organizar de manera más efectiva a la red de profesionales cercanos a ARU. En ese contexto, se planteó el objetivo de crear un consejo asesor o consejo académico que reúna a ese grupo en diversas actividades de manera de ir las comprometiendo con la institución. La tercera medida busca separar, como señalaron “el legislativo del ejecutivo”. En este sentido, la idea es constituir un directorio que represente a la comunidad de investigadores y atraiga a personeros de las generación anterior, que ocuparon altos cargos públicos, que fueron profesores o jefes en las entidades

públicas en que se desempeñaron así como a miembros de su red de profesionales. La cuarta iniciativa es trabajar con el objetivo prioritario de incorporar investigadores adicionales a la planta permanente de la institución. Naturalmente esto tiene que seguir un ritmo consistente con la consecución de fondos.

Una quinta iniciativa es asegurar financiamiento estable para el director ejecutivo. Esta es probablemente la tarea de mayor importancia estratégica. En la discusión quedó en evidencia la necesidad de que el director ejecutivo cumpla un papel protagónico en darle una estructura más poderosa a la institución. Ello implica estructurar la comunidad académica y de política pública vinculada a ARU, en las instancias señaladas en el párrafo anterior.

Del mismo modo, el director ejecutivo debe organizar la gestión de recursos. Esto implica diversas tareas. En primer lugar dirigir una planificación estratégica que formalice las áreas de investigación y desarrolle la agenda institucional de investigación. Es necesario además, realizar un catastro sistemático de los recursos humanos que circulan en torno a ARU para disponer de una mayor claridad respecto de los equipos que se pueden formar para acceder a proyectos. Parece además necesario, mapear los ámbitos del sector público que requerirán apoyo. Cabe recordar, que el cambio constitucional implica la necesidad de elaborar cerca de 100 nuevas leyes. Implica también la operación de gobiernos departamentales con muchas mayores atribuciones. En tercer lugar deberá ayudar a crear las condiciones para hacer productivos los conocimientos y bases de datos acumulados. Para ello, habrá que identificar los requerimientos para desarrollar un sistema que permita alimentar las bases de datos y extraer los productos posibles. En cuarto lugar es necesario desarrollar un sistema para financiar la fase de preparación de los proyectos.

En el mediano plazo, los fundadores reconocen que la gran tarea colectiva es construir una institución con una agenda de investigación dinámica conforme a los requerimientos del desarrollo del país, que sirva de plataforma para reunir un amplio número de investigadores con capacidad de gestionar proyectos y las relaciones con el Estado y la sociedad civil.

11.6 Observations and Recommendations

El ARU es un gran candidato para la TTI. Evidencia un gran compromiso con el país y un capital intelectual que puede ser un gran aporte para Bolivia. Está sin embargo, en una fase crítica. Aún cuando este consultor es de la opinión de que con el apoyo de la TTI es casi seguro que se superarán los obstáculos, es claro que existen riesgos. Es por ello y porque ARU requiere un seguimiento y monitoreo especial, es que se recomienda un programa de dos años.

Por otra parte, el presupuesto actual de la institución no refleja su potencial. Este consultor es de la opinión, que con el apoyo de la TTI en un período de dos años no sólo se podría lograr la consolidación institucional de ARU sino que además generar las condiciones para obtener un apoyo financiero mucho más sustancioso en una segunda etapa del TTI.

Por otra parte, según las normas generales, el apoyo financiero no puede ser mayor a un 30% del presupuesto del último año. En este caso, ello implicaría un apoyo muy bajo. Por eso este consultor recomienda evaluar la posibilidad de exceder ese monto.

Persons Contacted

1. Miguel Vera, director ejecutivo,
2. Werner L. Hernani-Limarino, director de investigaciones.
3. Wilson Leonardo Jiménez Pozo, miembro del directorio e investigador.
4. Ludwig Torres, investigador asistente, trabaja en el INE
5. Adriana Mercado, asistente logística
6. Darcia Mercado, jefa administrativa
7. Cecilia Larrea; investigadora asociada y funcionaria del PNUD.
8. Ernesto Yañez, investigador asociada y miembro del directorio del Banco Central .

12. Institute for Advanced Development Studies (INESAD)

12.1 Socio Political Context

En los últimos 25 años desde que se recuperó la democracia, en Bolivia se han puesto en ejecución los proyectos de sociedad más diversos. Ha sido además campo propicio para experimentar las diferentes recetas que los organismos internacionales piensan para los países atrasados. La falta de institucionalidad pública y la debilidad de las universidades tienen como consecuencia que, con frecuencia, los países no tienen otra alternativa que asumir las proposiciones de política más de moda. A menudo ha ocurrido, que las entidades internacionales, revisan críticamente sus viejas propuestas, pero ya es tarde para los países que las han puesto en práctica. Los costos los paga, naturalmente, el país, en particular, los más pobres.

El movimiento pendular que se observa en la política boliviana de los últimos 25 años parece reiterar historias antiguas. Naturalmente, esta situación tiene muchas causas, que no es el objeto aquí desarrollar. Sin embargo, parece claro que la debilidad institucional es, a la vez, causa y efecto de este movimiento pendular. En efecto, la apertura a la democracia y la grave crisis que la sucedió llevó al país a aplicar un set muy ortodoxo de políticas, que aparecían como las únicas que podían superar los graves desequilibrios macroeconómicos y el rezago general de la economía boliviana. En este contexto, sin embargo se desarrolló la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE) que se constituyó en una especie de Thinktank del Estado Boliviano. En él confluyeron profesionales altamente calificados que a lo largo de casi dos décadas proveyeron a los sucesivos gobiernos de una reflexión sobre políticas públicas más acorde a las particularidades del país. No obstante, la naturaleza pendular de la política boliviana tuvo como consecuencia una fuerte identificación de UDAPE con las políticas aplicadas durante los 90. Ello implicó que al dar el país un nuevo giro, un gran número de profesionales abandonaron la institución, perdiéndose, parcialmente, la capacidad técnica instalada. De esta forma, se pierde la capacidad de una mayor elaboración local de las políticas y se contribuye así a actitudes de “borrón y cuenta nueva”. Esta actitud debilita la reflexión sobre política pública y con ello se refuerzan las tendencias pendulares mencionadas.

Se produce en este contexto un fenómeno peculiar. Muchos de los profesionales que se formaron en UDAPE como investigadores empezaron a buscar construir instituciones en que se pudiera desarrollar la investigación necesaria para la formulación de políticas. Varios de los actuales miembros de INESAD pasaron por UDAPE¹⁴. La orientación básica de estos profesionales es generar las condiciones de independencia para hacer una investigación rigurosa y útil para el país. Esto implica realizar un gran esfuerzo para mantener una agenda de investigación relevante y que persista más allá de los diversos gobiernos.

Un antecedente de INESAD, fue la fundación en el año 2003 de la consultora Grupo Integral. Su objetivo era poder desarrollar investigaciones independientes. Se eligió la forma organizativa de “consultora” por ser la más sencilla desde el punto de vista de los trámites de iniciación de actividades. No obstante, el año 2006 se llegó a la convicción que esa modalidad organizativa no resultaba adecuada para el desarrollo de proyectos de mayor alcance y una mayor proyección académica y sobre la formulación de políticas. De ahí que se analizó

¹⁴ En el caso de ARU, los fundadores se conocieron en UDAPE. Cabe también señalar que de la Universidad Católica han salido diversos profesionales que han alimentado al gobierno y, también, han formado centros independientes de pensamiento.

la posibilidad de constituirse como fundación. No obstante, primó nuevamente una visión pragmática y, frente a las dificultades que implicaba la constitución de una fundación, se optó por la modalidad de sociedad civil (Non-affiliated organization).

12.2 Research Quality

Aún cuando pequeño el equipo de INESAD es altamente calificado. Su directora ejecutiva tiene un PhD en Economía, fue economista jefe del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Católica entre los años 1998 – 2003. Tiene una larga lista de consultorías en temas de economía de recursos naturales, cambio climático y es una reconocida especialista en temas de pobreza y movilidad social. Por su parte, Carlos Gustavo Machicado, es doctor en economía y posee varias publicaciones de calidad entre las que destacan, *Privatization and Firm Performance in Bolivia*, in *Privatization in Latin America: Myths and Realities*, Chong, A. and F. Lopez-De-Silanes (eds.), Stanford University Press, 2005 (joint with K. Capra, A. Chong, M. Garrón and F. López-de-Silanes); “Liquidity shocks and the dollarization of a banking system,” *Journal of Macroeconomics*, Vol. 30(1), pp. 369-381 (March 2008). Luis Carlos Jemio Mollinedo, socio fundador, es especialista en modelos de consistencia macro y de equilibrio general. Estos modelos han sido utilizados en variadas investigaciones entre otros para evaluar los impactos sobre Bolivia del cambio climático y para evaluar efecto de la construcción de un gasoducto. Entre sus principales publicaciones destacan “Debt, Crisis and Reform in Bolivia: Biting the Bullet”, *International Finance and Development Series*, Palgrave, New York, 2001 y “Towards a More Employment-Intensive and Pro-Poor Economic Growth in Bolivia: Issues and Policies”, in *Fighting Poverty: The Development-Employment Link*, Rizwanul Islam (editor), Lynne Rienner Publishers, Roulder, London, 2006. Los otros investigadores presentan currículos similares y también publicaciones significativas.

INESAD busca reunir en Bolivia investigadores nacionales y extranjeros con una larga experiencia en el país para investigar los temas del desarrollo. Sus áreas de investigación son las siguientes: 1) Efectividad de la ayuda internacional; 2) Medioambiente y desarrollo que tiene como objeto contribuir a lograr un balance de objetivos entre la conservación y el desarrollo humano; 3) Migración y globalización; 4) Educación y movilidad social; 5) Recursos naturales, área particularmente importante por ser Bolivia un país con muchos recursos naturales y finalmente; 6) Cambio climático.

Cabe finalmente señalar en relación con la calidad de la investigación que según el último ranking de IDEAS, INESAD es la institución número de Bolivia en términos de publicaciones de economía.

12.3 Organizational Performance

INESAD es un pequeño centro de pensamiento, constituido por 8 profesionales de los cuales un 75% está dedicado a la investigación, un 20% a las actividades de difusión e incidencia y un 5% a la administración. El 75% del equipo es de tiempo completo.

Hasta ahora, la directora ejecutiva de la institución ha jugado un papel de crucial importancia, en la dirección de la institución, en la generación de proyectos, en la mantención de una red de colaboradores y en la continua actualización del sitio Web de la institución. Su gestión es propia de una institución que está en proceso de

constitución y que busca reducir al máximo los gastos administrativos para centrarlo en el trabajo de investigación. Esta política se expresa en el bajísimo nivel de los gastos administrativos y el overhead institucional que es de 5%.

Esta modalidad de gestión ha sido importante en la primera fase de existencia de la institución. No obstante, ha empezado a tener algunos costos. Destacan entre ellos, que la directora ejecutiva asumirá la dirección de otra entidad y la precariedad institucional, que se traduce en que las consultorías son contratadas directamente a investigadores o a través de la consultora Grupo Integral. INESAD cuenta con un consejo directivo compuesto principalmente por los propios investigadores.

Los miembros del instituto están conscientes de esta precariedad. De ahí que se han decidido a postular al TTI y a transformar la entidad en una fundación. Del mismo modo, están comenzando un proceso de reflexión para enfrentar más colectivamente la gestión institucional así como designar un director ejecutivo que reciba una remuneración.

12.4 Policy Linkages

Pese a constituir una entidad de reciente formación, el grupo de investigadores disponen de una red de relaciones significativas generadas tanto a partir de las actividades individuales realizadas por sus miembros a lo largo de su carrera profesional como del trabajo de investigación de la institución.

Luis Carlos Jemio Mollinedo fue ministro de economía y finanzas de Bolivia; durante muchos años fue, como se señaló más arriba, economista senior de la CAF lo que le permitió desarrollar una amplia red de relaciones en la región. Es miembro del consejo académico de la Fundación Milenio y mantiene buenas relaciones con la Universidad Católica. Osvaldo Ramón Nina, fue hasta pocas semanas antes de la realización de la misión director general de planificación estratégica multianual del Ministerio de Planificación. Los diferentes investigadores son continuamente contratados por entidades internacionales como el Banco Mundial, el BID, el Programa Mundial de Alimentos, la Organización Panamericana de la Salud, el PNUD, lo que no sólo demuestra lo apreciado que es la labor de la institución, sino que además, estas contrataciones constituyen un mecanismo para acceder a colaborar con las distintas instancias de gobierno.

En una situación polarizada como la de Bolivia, llama la atención, la capacidad de INESAD de colaborar con el gobierno manteniendo una mirada crítica.

Entre las instituciones gubernamentales con que colabora la entidad, destaca el Ministerio de Planificación, el Ministerio de Desarrollo Sostenible, el regulador financiero entre otras.

12.5 Organizational Motivation

Las diferentes entrevistas realizadas durante la visita dejaron en evidencia la existencia de un grupo calificado y altamente motivado con la investigación. El desafío inmediato es, sin embargo, la transformación de un grupo de investigadores asociados en una real institución que sea algo más que la suma de las partes. En las reuniones quedó en evidencia la clara conciencia de esta situación por parte de los miembros del grupo. En tal sentido, se han comprometido con la idea de estructurar un Plan estratégico que desarrolle los lineamientos de

una segunda etapa de vida de la institución, que priorice la institucionalización del thinktank. Eso implica además profundizar en la visión respecto de los desafíos del país y el rol de INESAFD en ese contexto.

Los miembros del equipo de investigadores tienen plena conciencia de la necesidad de construir un liderazgo institucional que aborde prioritariamente esta tarea. Está en discusión si estas tareas deben ser asumidas por un director ejecutivo o, por las características de la etapa en que están insertos, ellas corresponden a un equipo que además del director ejecutivo integre un director de investigación y un tercero que se haga cargo de la administración (manteniendo eso sí un tiempo significativo a la investigación). El liderazgo institucional, cualquiera sea la forma en que se estructura, debe abordar de manera sistemática la consecución de recursos, el reclutamiento de nuevos investigadores, armar una mejor infraestructura y organizar los diferentes procesos administrativos, indispensables para el funcionamiento de una organización. Consideran además indispensable separar claramente las aguas con la consultora Grupo Integral.

La institucionalización es indispensable para que un número creciente de investigadores incorporen sus capacidades de investigación y de gestión de recursos a INESAD. Parecen existir numerosos investigadores que estarían dispuestos a renunciar a sus actuales actividades, menos relacionadas con la investigación, para incorporarse a INESAD. En este contexto, INESAD está interesado en un programa para atraer profesionales que han salido a estudiar a fuera y vuelvan al país manteniendo sus actividades de investigación.

12.6 Observations and Recommendations

La recomendación de este consultor es categórica: invertir en el apoyo a INESAD puede ser muy fructífero para el estudio de las políticas públicas y para elevar su calidad en Bolivia. La incorporación debería ser en la modalidad de 2 años.

En efecto, si a menudo en el sector público (también en el sector privado) se peca por un exceso de burocratismo y desvío de recursos a actos administrativos inútiles, con todos los costos que ello implica, en el caso de INESAD se asiste a un caso que se ubica en las antípodas y que también muestra costos sustantivos. Como se dijo más arriba, el principal costo es el retiro de la directora ejecutiva (aún cuando mantendrá cierta presencia) pese a la potencialidad de la institución, por los costos que para ella ha tenido la modalidad de trabajo desarrollada. La situación es extrema ya que incluso debe gestionarse la apertura de la cuenta bancaria y el registro ante la autoridad tributaria.

El apoyo de la TTI será decisivo para transformar un grupo de investigadores en una institución con gran potencial. En tal sentido, los recursos deberían destinarse para financiar un director ejecutivo (u otra forma en que razonablemente se estructure el liderazgo para los próximos dos años), para constituir un fondo institucional para desarrollar la agenda de investigación, para preparar proyectos y para captar algunos de los investigadores que circulan en torno a la entidad, poseen vocación investigadora y disponen de la formación requerida. Clave es también reclutar investigadores que retornan al país. Es clave modificar las políticas respecto del overhead institucional. En buena medida es lo que financia en periodos normales el crecimiento institucional. El plan de trabajo que debe presentar INESAD en caso que se incorpore a la TTI debería estar sustentado en un primer esbozo del plan estratégico para la nueva etapa de desarrollo. Del mismo modo, debería incluir un programa de trabajo detallado para el nuevo liderazgo.

El desarrollo institucional no incluye solamente la definición de una mejor estructura jurídica (INESAD esta en contacto con un abogado y un especialista en gestión). La construcción de un centro de pensamiento, implica tener una voz relevante en el diálogo público boliviano, que genere debate, que sea una plataforma de investigadores. El riesgo que aparece como poco probable es que en 5 años INESAD sea sólo una plataforma de consultores que se financian bien, pero no es una institución. La institucionalización es en consecuencia clave. Se recomienda, finalmente, estructurar INESAD a partir de áreas de investigación.

Persons Contacted

1. Lykke Andersen, directora ejecutiva.
2. Luis Carlos Jemio Mollinedo, investigador principal.
3. Osvaldo Ramón Nina Baltazar, investigador principal.
4. Nachira Calvo, investigadora asistente.
5. Addy de las Mercedes Suño Uribe, miembro del directorio.
6. Oscar Molina Tejerina, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y Derecho, Universidad Privada Boliviana.

13. Instituto de Investigaciones Socio Económicas (IISEC)

13.1 Socio Political Context

El contexto sociopolítico boliviano ha sido desarrollado, ampliamente, en los informes sobre Milenio; ARU e INESAD. Por tanto no abundo en este caso.

Baste sólo señalar que el IISEC jugó un papel muy relevante en el desarrollo de la política pública del país. Durante los años 80 del siglo pasado, se involucró activamente en el análisis y en el debate macroeconómico generado por la hiperinflación que asoló al país. La calidad del análisis llevó incluso a que algunos de sus investigadores publicaran artículos en importante revistas y libros editados por los economistas más importantes del mundo desarrollado. Es importante señalar que este proceso fue ayudado por donaciones significativas que permitieron, a la institución, concentrarse en esos temas¹⁵.

La importante actividad académica terminó casi abruptamente. Varios investigadores fueron invitados al gobierno lo que debilitó al equipo. Esta situación evidencia un problema crónico de muchos países. A menudo las universidades carecen de los recursos para desarrollar la investigación. El financiamiento proviene de las matrículas y por tanto, priorizan la docencia.

En 1995, luego de haber estado a la cabeza del IISEC durante 20 años, Juan Antonio Morales fue designado presidente del Banco Central de Bolivia, cargo en el que permaneció durante casi 11 años. En ese período le tocó coexistir con seis presidentes de la República. Terminó su carrera como decano de la facultad de economía de la Universidad Católica.

13.2 Research Quality

El IISEC publica la Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico con carácter semestral. Publica también la serie documentos de trabajo. En el año 2009, las principales publicaciones correspondieron a su director correspondiendo el resto, en su mayoría, a investigadores que no forman parte del equipo actual del IISEC. Estas circunstancias dificultan el análisis de la calidad de las investigaciones de la institución. Más aún, los currículos enviados no corresponden (con la excepción de su director ejecutivo) no corresponden a los investigadores que aparecen en la nómina del IISEC (que son investigadores junior) sino a quienes constituyen la dirección de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Católica. Entre ellos se cuenta su decano y los directores de las maestrías en Gestión y Políticas Públicas; para el Desarrollo; en Administración de Empresas y en Finanzas.

¹⁵ La red de estudios macroeconómicos de América Latina, financiada por el IDRC jugó un papel crucial en esta época.

La propuesta del IISEC es relanzar el instituto incorporando a estos académicos a los trabajos de investigación. Por consiguiente, tiene sentido que el análisis de la calidad de la investigación se haga sobre su producción científica. En todo caso, volveremos al análisis de esta situación más abajo.

Los investigadores indicados cuentan todos con PhD o en su defecto estudios de doctorado en economía. En la actualidad, en su gran mayoría, están dedicados preferentemente a las actividades de dirección y docencia. Sus principales publicaciones se realizaron hace algunos años y es probable que en caso de que la TTI apoye la iniciativa puedan volver a la actividad de investigación.

13.3 Organizational Performance

Luego de la salida de Juan Antonio Morales, hubo algunos directores interinos que permanecieron períodos breves. No fue sino hasta el año 2002 que la universidad nombró un nuevo director que permaneció entre los años 2002 y 2009. La producción de documentos de trabajo del IISEC no es numerosa. Luego que en los años 91 y 92, se publicaran 7 y 8 documentos de trabajo; en el período 1993 – 1998 se publicaron un promedio de poco menos de 5 documentos anuales. En el período 1999 – 2003 la producción aumentó sustantivamente a un promedio de casi 9 documentos por año, 25% de los cuales fue producido por una investigadora que el año 2003 abandonó la institución. En el período 2004 – 2008 se produjo un promedio de poco más de 6 trabajos anuales.

En el 2002 al asumir un director en propiedad, después de varios años, el personal de planta de la institución era su director y la secretaria. En el 2009, al asumir el nuevo director, la universidad financió al director, a un investigador joven de tiempo completo y a una secretaria.

¿Cómo explicar esta situación de bajo crecimiento en un período de casi 20 años?¹⁶

La Universidad Católica de Bolivia, fundada en 1966, donde radica el IISEC se financia principalmente por las matrículas de los estudiantes. En tal sentido, la preocupación principal de la universidad, ha sido históricamente, la docencia. Como muchas otras universidades, los docentes de tiempo completo son una minoría, en torno al 30%. El resto son profesores de tiempo parcial, contratados por cursos¹⁷. Los profesores de tiempo completo tienen salarios muy superiores pero están obligados a altas cargas docentes¹⁸. La investigación sólo es posible, en estas circunstancias, en la medida que se generan proyectos externos. Las posibilidades de liberar tiempo para presentar proyectos, es mínima.

En la actualidad, el IISEC cuenta con su director ejecutivo quién se encuentra próximo a finalizar su doctorado y tres investigadores jóvenes, dos de los cuales son financiados por recursos externos. El proyecto presentado a la TTI tiene como objetivo permitir que docentes seniors, que actualmente dirigen maestrías y tienen una amplia carga docente, puedan liberar tiempo para dedicarse a la investigación.

¹⁶ Cabe señalar que el IISEC se fundó en el año 1974.

¹⁷ Un profesor que da un curso de 4 horas semanales gana aproximadamente un sueldo de US\$ 150 dólares mensuales, según se señaló en una de las reuniones.

¹⁸ En el curso de las entrevistas, se señaló que la carga docente normal es de 10 cursos al año.

13.4 Policy Linkages

La Universidad Católica es una institución plenamente inserta en la sociedad y política boliviana. Muchos de sus docentes han ocupado y ocupan posiciones relevantes en los sucesivos gobiernos del país. Sus egresados se encuentran ocupando cargos intermedios numerosos en las principales instituciones públicas.

El desarrollo incipiente de la investigación hace que en la actualidad, las relaciones de la universidad con el gobierno tengan lugar a través de las distintas actividades docentes, muchas de las cuales son relevantes en la formación del personal gubernamental.

Algunos de sus profesores, son muy activos en la publicación de columnas en los distintos medios de prensa a lo largo del país. Del mismo modo, muchos de ellos son requeridos para entrevistas.

13.5 Organizational Motivation

El actual rector de la Universidad nos señaló que su antecesor había sido designado por la Asamblea Episcopal de Bolivia con la tarea de solucionar los problemas financieros que atravesaba la institución. A él, en cambio, investigador prestigiado de la Universidad Católica por 35 años, la conferencia episcopal le encargó desarrollar un gran esfuerzo por ampliar la investigación en la Universidad. Desde su punto de vista, no es posible hablar de una verdadera universidad sin contar con “profesionales de la investigación”. Complemento de ello, es según su opinión tener doctorados. En este marco, la universidad ha abierto 5 nuevos centros de investigación, se ha propuesto que en un período de algunos años la universidad disponga de recursos para financiar investigadores con un tiempo adecuado para la investigación. Al mismo tiempo, ha creado una comisión de “Fundraising” que tiene como tarea potenciar este esfuerzo.

En este contexto, el IISEC se ha propuesto iniciar una nueva etapa. Su postulación al TTI es el primer paso en esta dirección. El IISEC conjuntamente con 4 profesores, que constituyen el núcleo principal de las Maestrías para el Desarrollo (MpD), ha venido discutiendo con el objetivo de estructurar un programa de investigaciones para el IISEC. Su objetivo básico, es contribuir con proposiciones de políticas públicas que permitan un crecimiento económico más articulado con los esfuerzos por superar la pobreza y que sea ambientalmente sustentable. En este contexto, se han identificado las siguiente 5 áreas de investigación 1) crecimiento económico, 2) escenarios macroeconómicos; 3) reducción de la pobreza, 4) economía de recursos naturales y 5) Cambio climático.

En el curso de nuestra conversación, nuestros interlocutores pusieron mucho énfasis en la necesidad de construir una agenda institucional. Con rapidez quedó en evidencia, que la TTI era concebida como un financiamiento a un programa de investigación y que permitiría a 4 investigadores seniors, con una larga trayectoria en docencia, dedicarse a lo que más les gustaba la investigación. De hecho, la propuesta de uso de recursos, se limitó, en un primer momento a señalar que ellos se orientarían “a comprar tiempo de investigación a la universidad”. La misión planteó preguntas respecto de cómo pensaban que ese uso podría contribuir a dar un salto significativo en el desarrollo de la institución. Se insistió en señalar los altos y bajos del IISEC a lo largo de su historia y la debilidad que caracterizaba a la institución en el momento actual. Se argumentó, finalmente que no parecía que la propuesta pudiera introducir cambios significativos en la trayectoria futura de la institución. Preocupaba, por ejemplo que no hubiese un diseño del uso de recursos para, por ejemplo, financiar la preparación de proyectos o para financiar el primer período de investigadores

que volvían de terminar sus estudios de doctorado en el exterior. No había tampoco proposiciones orientadas a desarrollar iniciativas de fortalecimiento institucional del IISEC.

Sobre la base de la discusión con la misión, el director del IISEC y los docentes seniors que laboran actualmente en las Maestrías para el Desarrollo, elaboraron una propuesta la el desarrollo institucional de IISEC para relanzar una nueva etapa de desarrollo. La propuesta se construye sobre la base de lo que está desarrollando la universidad, a lo que se aludió más arriba. Se destacó eso sí, la voluntad de parte de la universidad de construir un fondo que financie la preparación de proyectos, que sirva de contraparte a los fondos externos. Se diseñó una propuesta de estructuración del centro, que incluye el actual director ejecutivo, y la incorporación con el apoyo de la TTI de 5 investigadores principales que se colocaran a la cabeza de cada una de las líneas de investigación identificadas. Corresponderá a estos investigadores desarrollar el área correspondiente, identificar los proyectos, gestionar financiamiento en la perspectiva que se conviertan en directores de investigación de su respectiva área. En la fase de transición, cada investigador principal contará con el apoyo de uno de los investigadores juniors que componen actualmente el equipo del IISEC, con la idea que puedan desarrollarse hasta investigadores principales. El IISEC definirá metas para la obtención de financiamiento, para el desarrollo de proyectos, para las publicaciones académicas y para las alianzas que se establezcan con entidades externas.

13.6 Observations and Recommendations

Al contrario de otros casos, este consultor tiene opiniones encontradas respecto de recomendar o no la incorporación del IISEC a la TTI. Por una parte, cabe considerar que el equipo humano que está detrás de la propuesta es de alto nivel y tiene una larga trayectoria. Entre algunos de ellos la investigación sigue siendo una gran motivación. Al mismo tiempo, la universidad se ha propuesto impulsar la investigación y están en marcha esfuerzos para conseguir recursos.

Como contrapartida, la evaluación de la marcha del IISEC en los últimos años no es positiva. El entusiasmo por relanzar el instituto no parece todo lo fuerte que se esperaría. La propia propuesta parece haber sido preparada con excesiva rapidez, e incluso se repiten párrafos completos. No existe tampoco una clara visión sobre el proyecto que se quisiera construir.

En tal sentido, y como conclusión, se recomendaría la incorporación del IISEC en la modalidad de dos años sólo si existen recursos disponibles.

Persons Contacted

1. Javier Aliaga Lordemann, Director
2. Hans Van Den Berg, Rector
3. Edwin Claro Arispe (Vicerrector Académico Nacional)
4. Beatriz Muriel, docente e investigadora
5. Marco Antonio Fernández
6. Gover Barja
7. Gonzalo Chávez, director Maestría para el Desarrollo.

8. Alejandro Mercado, decano de Ciencias Económicas y Financieras.
9. Juan Antonio Morales, persona referencia.
10. Cecilia Reyes, encargada nacional de proyectos y procesos de la universidad.